



**UDESC**

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E  
SOCIOECÔNICAS – ESAG  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**PROPOSTA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS  
FUNDAMENTADAS EM CUSTOS PARA UMA  
MICROEMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA**

ALINE RACHADEL DE SOUZA

FLORIANÓPOLIS, 2014



**ALINE RACHADEL DE SOUZA**

**PROPOSTA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTADAS  
EM CUSTOS PARA UMA MICROEMPRESA DE  
COMÉRCIO VAREJISTA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Éverton Luiz Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

**FLORIANÓPOLIS  
2014**

S729p Souza, Aline Rachadel de

Proposta de ações estratégicas fundamentadas em custos para uma microempresa de comércio varejista / Aline Rachadel de Souza. – 2014.

184 p. il. ; 21 cm

Orientador: Éverton Luiz Pellizzaro de Lorenzi  
Cancellier

Bibliografia: p. 167-177

Dissertação (mestrado profissional) –  
Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro  
de Ciência da Administração e Socioeconômicas,  
Programa de Pós-graduação em  
Administração, Florianópolis, 2014.

1. Comércio varejista. 2. Administração  
estratégica. 3. Custos – Administração financeira. 4.  
Empresas – Pequenas, médias, grandes –  
Administração. I. Cancellier, Éverton Luiz Pellizzaro  
de Lorenzi. II. Universidade do Estado de Santa  
Catarina. Programa de Pós-graduação em  
Administração. III. Título.

**ALINE RACHADEL DE SOUZA**

**PROPOSTA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTADAS  
EM CUSTOS PARA UMA MICROEMPRESA DE  
COMÉRCIO VAREJISTA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Banca examinadora:**

Orientador:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Éverton Luiz Pellizzaro de Lorenzi Cancellier  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Fabiano Maury Raupp  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Marianne Hoeltgebaum  
Fundação Universidade Regional de Blumenau

Florianópolis, 19 de dezembro de 2014



Dedico este trabalho aos meus pais,  
que batalharam a vida inteira para me  
proverem boas condições de vida e,  
principalmente, uma educação de  
qualidade, permitindo que hoje eu  
pudesse chegar até aqui.



[...] a simplicidade nos ajuda a  
encarar grandes desafios.

Ivete Sangalo



## RESUMO

Diversas pesquisas apontam a importância do comércio e das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico do Brasil. Porém, cabe destacar que as micro e pequenas empresas deparam-se com alguns entraves, que, dependendo de suas características, como tamanho, atividade, capital (financeiro e humano), podem afetar o seu desenvolvimento. Diante do atual cenário econômico, enaltece-se a importância de estruturar os processos gerenciais nas micro e pequenas empresas. O presente trabalho propôs-se a realizar uma análise estratégica fundamentada na estrutura de custos de uma micro empresa do ramo de comércio varejista de tintas e elaborar propostas de atuação estratégica. Para isso foi realizada uma pesquisa predominantemente qualitativa, pelo método de estudo de caso, de cunho descritivo. A coleta de dados foi realizada em dados primários e secundários. A análise de dados foi suportada, principalmente, por meio de planilhas de Excel. Foram analisadas: a estrutura de custos da empresa, as vendas, os gastos, a lucratividade dos produtos, localização, estrutura organizacional, divulgação, clientes, concorrentes e fornecedores. Foi possível observar que a falta de uma estrutura de custos, aliada a formatação de preços baseada na intuição dos sócios, levava a empresa a ter prejuízos em diversas linhas de produtos. Propôs-se a empresa uma categorização dos seus gastos, um método de custeio baseado no custeio por absorção, uma metodologia de formação de preço baseada no rateio proveniente do método de custeio, ações de relacionamento com fornecedores, clientes e concorrentes.

**Palavras-chave:** Micro empresa. Análise Estratégica. Gestão de Custos. Comércio Varejista.

## ABSTRACT

Many researches appoint the importance of de retail's micro and small companies to the Brazil's economic development. However, is important to note that the micro and small companies dealing with problems that, depending on their size, activities and capital, can affect their development. Given the current economic scenario, the importance of de management process in the micro and small companies is emphasized. This work proposed to realize a strategic analysis based on the costs structure of paint's retail micro company and created strategic proposals. To this was realized a quality research, by the case study method, and descriptive nature. Data collection was carried out in primary and secondary sources. Data analysis was supported, mainly, by excel sheets. Was analyzed: cost structure, sales, spent, profitability of products, place, organizational structure , disclosure, customers, competitors and suppliers. Was possible to conclude that the costs structure lack, with a pricing method based on owners intuition, results on products injury. Proposed the company a categorization of their spending , a costing method based on absorption costing a pricing methodology based on the assessment from the cost method , relationship actions with suppliers, customers and competitors.

**Keywords:** Micro company. Strategic Analysis. Cost Management. Retail Commerce.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes .....	38
Figura 2 – Componentes do vetor de crescimento .....	44
Figura 3 - O ambiente externo.....	49
Figura 4 - Matriz SWOT .....	57
Figura 5 - Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	61
Figura 6 - Pontos fracos e fortes da localização e espaço físico .....	100
Figura 7 - Pontos fortes e fracos da estrutura organizacional	101
Figura 8 - Pontos fortes e fracos dos produtos e serviços oferecidos .....	107
Figura 9 - Pontos fortes e fracos da divulgação .....	108
Figura 10 - Pontos fortes e fracos das vendas .....	113
Figura 11 - Pontos fortes e fracos dos custos .....	131
Figura 12 - Oportunidades e ameaças em relação aos clientes .....	134
Figura 13 - Oportunidades e ameaças em relação aos concorrentes .....	136
Figura 14 - Oportunidades e ameaças em relação aos fornecedores .....	137



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Cálculo custo da mercadoria no comércio .....	79
Tabela 2- Vendas de Janeiro e Março/2014 .....	109
Tabela 3 - Classificação dos gastos da empresa.....	114
Tabela 4 - Representatividade dos gastos .....	120
Tabela 5 - Gastos x Vendas x Lucratividade.....	123
Tabela 6 - Custo total da mercadoria (acumulado Jan-Mar).	145
Tabela 7 - Preço de venda sugerido .....	153



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões potenciais a considerar na análise SWOT .....	56
Quadro 2 - Avaliação quantitativa de elemento da matriz .....	59
Quadro 3 - Nomenclatura dos gastos .....	67
Quadro 4 - Classificação dos gastos.....	68
Quadro 5 - Setor de tintas em números .....	96
Quadro 6 - Produtos oferecidos.....	102
Quadro 7 - Categorização dos gastos da empresa .....	118
Quadro 8 - Clientes .....	132
Quadro 9 - Concorrentes .....	135
Quadro 10 - Fornecedores .....	137
Quadro 11 - Análise Estratégica.....	139
Quadro 12- Amostra selecionada (por grupo).....	151
Quadro 13 - Produtos selecionados para formação de preço	151



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- ABRAFATI – Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas
- CNC – Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
- FGV – Fundação Getúlio Vargas
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
- MPE – Micro e Pequenas Empresas
- PIB – Produto Interno Bruto
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas



## SUMÁRIO

<b>RESUMO EXECUTIVO</b> .....	23
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	25
1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	29
1.2 OBJETIVO.....	31
<b>1.2.1 Objetivos específicos</b> .....	<b>31</b>
1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO .....	31
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>35</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	35
2.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	39
2.3 ELEMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA .....	47
<b>2.3.1 Análise do ambiente externo</b> .....	<b>49</b>
2.3.1.1 Oportunidades .....	51
2.3.1.2 Ameaças .....	52
<b>2.3.2 Análise do ambiente interno</b> .....	<b>53</b>
2.3.2.1 Pontos fortes.....	54
2.3.2.2 Pontos fracos .....	54
<b>2.3.3 Construção e análise da Matriz SWOT</b> .....	<b>57</b>
<b>2.3.4 Análise estratégica na microempresa varejista</b> .....	<b>59</b>
2.4 GESTÃO DE CUSTOS .....	65
<b>2.4.1 Nomenclatura dos Gastos</b> .....	<b>66</b>
<b>2.4.2 Métodos de custeio</b> .....	<b>68</b>
2.4.2.1 Custeio por Absorção .....	69
2.4.2.2 Custeio Variável.....	73
2.4.3.3 Custeio Baseado em Atividades (ABC).....	76
<b>2.4.3 Custos no comércio varejista</b> .....	<b>78</b>
<b>2.4.4 Formação de preço de venda a partir da gestão de custos</b> .....	<b>80</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>85</b>

3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	85
3.2 COLETA DOS DADOS.....	86
3.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	89
<b>4 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA.....</b>	<b>91</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	91
4.2 O SETOR DE TINTAS .....	94
<b>5 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE .....</b>	<b>98</b>
5.1 ANÁLISE INTERNA.....	98
<b>5.1.1 Localização e Espaço Físico .....</b>	<b>98</b>
<b>5.1.2 Estrutura Organizacional .....</b>	<b>100</b>
<b>5.1.3 Produtos e serviços oferecidos .....</b>	<b>102</b>
<b>5.1.4 Divulgação .....</b>	<b>107</b>
<b>5.1.5 Análise das vendas .....</b>	<b>108</b>
<b>5.1.6 Análise dos custos .....</b>	<b>113</b>
5.1.6.1 Identificação e classificação dos gastos.....	113
5.1.6.2 Gastos x Vendas x Lucratividade .....	122
5.2 ANÁLISE EXTERNA.....	131
<b>5.2.1 Clientes.....</b>	<b>132</b>
<b>5.2.2 Concorrentes .....</b>	<b>134</b>
<b>5.2.3 Fornecedores .....</b>	<b>136</b>
5.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	138
<b>6 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/ RECOMENDAÇÃO.....</b>	<b>143</b>
6.1 PROPOSIÇÕES PARA A EMPRESA.....	143
<b>6.1.1 Proposta de cálculo do custo dos produtos.....</b>	<b>143</b>
<b>6.1.2 Alocação dos custos aos produtos.....</b>	<b>144</b>
<b>6.1.3 Formação do preço de venda .....</b>	<b>150</b>
<b>6.1.4 Utilização dos sistemas atuais .....</b>	<b>157</b>
<b>6.1.5 Aquisições x Vendas .....</b>	<b>158</b>
<b>6.1.6 Relacionamento com o fornecedor .....</b>	<b>158</b>

<b>6.1.7 Ambiente da concorrência e relacionamento com o cliente.....</b>	<b>159</b>
<b>7 CONCLUSÕES .....</b>	<b>161</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>167</b>



## RESUMO EXECUTIVO

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa de mestrado aplicada a uma micro empresa de comércio varejista. O comércio varejista vem enfrentando diversos desafios em seu ambiente de negócios, provocados principalmente pelas flutuações econômicas e o avanço tecnológico. O mesmo é verdade para as microempresas, que além destas mudanças ambientais, enfrentam também desafios internos, no que cerne principalmente sua estrutura financeira.

A organização estudada atua há 28 anos no mercado e é consenso entre os proprietários de que o seu mercado de atuação parece demonstrar uma redução no espaço de atuação em longo prazo. A falta de uma gestão estruturada impede que esta consiga analisar com mais precisão suas oportunidades de crescimento e suas deficiências, dificultando a tomada de decisões estratégicas.

O presente trabalho propôs-se a realizar uma análise estratégica fundamentada na estrutura de custos da empresa para então elaborar propostas de atuação. Foram analisadas: a estrutura de custos da empresa, as vendas, os gastos, a lucratividade dos produtos, aspectos como a localização, estrutura organizacional, divulgação, além dos seus clientes, concorrentes e fornecedores.

Observou-se que a empresa não adotava nenhuma metodologia para estruturação de seus custos, os preços eram formatados acrescentando-se uma margem de lucro derivada de um julgamento dos sócios daquilo que acreditavam ser o suficiente para ter resultados positivos.

Foi ainda possível realizar uma análise do comportamento das vendas e a lucratividade atingida por cada produto, deste modo identificaram-se quais produtos trazem mais ou menos resultados para a empresa, em termos financeiros. Propôs-se a empresa uma categorização dos seus gastos, um método de custeio baseado no custeio por absorção,

uma metodologia de formação de preço baseada no rateio proveniente do método de custeio, ações de relacionamento com fornecedores, clientes e concorrentes.

Foi possível concluir que a realidade encarada pelas micro e pequenas empresas é desafiadora. Na empresa analisada nesta pesquisa, verificou-se que a maior parte dos seus custos estão associados a itens essenciais para seu funcionamento, o que dificulta uma possível redução de custos para um melhor resultado. Além disso, foi possível observar que a estrutura de custos restringe algumas opções de crescimento. A análise dos elementos estratégicos aliada aos custos permitiu que mais *insights* fossem obtidos, já que, se analisados separadamente poderiam resultar em propostas diferentes e mais restritivas.

Por meio desta pesquisa a empresa poderá evoluir na sua gestão, uma vez que possui mais dados e controles disponíveis. Além disso, poderá futuramente evoluir nas metodologias propostas, de modo a aprimorar sua gestão e alcançar melhores resultados.

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa de mestrado aplicada a uma micro empresa de comércio varejista localizada em São José, Santa Catarina. Serão tratados temas relacionados à estratégia e custos, ambos voltados à realidade da empresa e seu setor.

O comércio varejista vem enfrentando diversos desafios em seu ambiente de negócios, provocados principalmente pelas flutuações econômicas e o avanço tecnológico. O mesmo é verdade para as microempresas, que além destas mudanças ambientais, enfrentam também desafios internos, no que cerne principalmente sua estrutura financeira.

Dentre os setores econômicos, o comércio varejista vem tomando cada vez mais importância em relação ao setor primário e secundário. De acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2008), dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), divulgados em 2008, revelaram que a atividade terciária (composta por comércio, turismo e serviço), em todo o mundo, representa 50% dos custos de produção e cerca de 50% dos empregos globais. Ainda de acordo com a CNC (2008) a evolução do setor terciário no Brasil esteve historicamente associada ao desenvolvimento de atividades auxiliares à indústria. Concomitantemente, a modernização das atividades agrícolas e o processo de urbanização criaram novas necessidades que vieram a ser atendidas pelo setor terciário de consumo não industrial.

O comércio, além de possuir importância no volume de empregos gerados na economia, é um ator relevante na ligação entre cadeias de valor, incentiva a qualidade e competitividade entre fornecedores, impulsionando assim a busca pela competitividade na indústria e agricultura. Cabe

destacar que por meio do contato direto com o consumidor ocorrido no comércio é que se traduzem as necessidades dos mesmos para as indústrias, é portanto nesta relação, que o consumidor valida a necessidade e valor dos bens produzidos pela indústria, podendo impulsionar vendas ou exercer influência sobre mudanças. Isto reflete também nas decisões de planejamento de produção da indústria, já que estas obtêm do comércio os *feedbacks* necessários para sua operação (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009).

O mundo do varejo é também marcado pelas inovações e reinvenções dos formatos; dos canais de venda; do marketing; do relacionamento com o cliente; da gestão da loja, dos estoques e da cadeia de suprimentos; do relacionamento com fornecedores; e das parcerias (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009). Ainda para Guidolin, Costa e Nunes (2009) as margens operacionais do varejo reduzem-se à medida que a concorrência se fortalece; que os descontos em larga escala crescem e quando se aumenta o investimento em serviços agregados.

Além disso, de acordo com Dias (2014) a alta do dólar contribui para o aumento do consumo de produtos importados, uma vez que esta comparada a valorização do real, impacta diretamente no preço dos produtos que compõe a cesta de consumo dos brasileiros. Outro desafio igualmente relevante é a inflação, que fez com o consumidor tenha mais critérios na escolha de preço e restrinja o consumo dos bens que não lhe são essenciais.

Merlo, Mauad e Nagano (2004) complementam que são também desafios do varejo a consolidação do comércio eletrônico e o estabelecimento de alianças estratégicas entre varejistas e fornecedores, fortalecendo as grandes redes de varejo. De acordo com os autores, após implantação do Plano Real, houve um aumento da entrada do capital estrangeiro no país, resultando na aquisição e fusão com

grupos varejistas nacionais, impactando na retração do crescimento das micro, pequenas e médias empresas.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) apesar da moderação na atividade econômica brasileira no período recente, o segmento das micro e pequenas empresas ainda se expande no país, impulsionado pelo crescimento da renda e do crédito. Entre 2002 e 2012, verificou-se um aumento de 30,9% no número de estabelecimentos das MPEs, e quase dobrou o número de empregos formais gerados por estes estabelecimentos. Em 2012, as MPEs responderam, em média, por 99% dos estabelecimentos, quase 52% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e cerca de 40% da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. Uma pesquisa feita pelo SEBRAE em parceria com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), entre 2000 e 2011, revela que o Brasil tem mais de 06 milhões de micro e pequenas empresas. Além disso, as pequenas empresas geram quase 15 milhões de empregos formais. (PEGN TV, 2012).

Uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 2011, mostra que a participação das micro e pequenas empresas no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro cresceu e atingiu 27%, comparado com 23,2% em 2001 (CHRISTENSEN, 2014). Setorialmente, o comércio manteve-se como a atividade com maior número de MPEs, e responde, na média do período, por mais da metade do total das MPEs brasileiras (SEBRAE, 2013). Além disso, uma pesquisa realizada pela FGV, aponta que o comércio representa 53,4% do PIB do setor (CHRISTENSEN, 2014).

Algumas características das organizações como tamanho, atividade, capital financeiro e capital humano, podem afetar o desenvolvimento dos segmentos de forma mais ou menos grave (CNC, 2008). Este conjunto de

características afetam ainda mais a gestão de micro e pequenas empresas (MPE), que por natureza de sua composição são estruturalmente pequenas, com poucos funcionários e, geralmente, com um capital financeiro restrito.

Na micro e pequena empresa a operação basicamente não se dissocia da gestão. Muitas vezes o próprio proprietário atua nas atividades de operação e rotinas da empresa diariamente, dedicando assim menos tempo às atividades de gestão, o que faz com que a tomada de decisão seja feita, de modo geral, de maneira emergente, e com análises inerentes ao negócio baseadas mais em sua experiência do que em dados estruturados.

A administração estratégica, por muitas vezes, parece nem existir. Para Lucena (2004), a informalidade prevalece nestas organizações, e de certa forma, parece funcionar. Contudo a criação de métodos e processos que facilitem a geração de informações estratégicas é de vital importância.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2014) percebe-se que os empresários das micro empresas possuem habilidade para negociação, tanto para compras quanto para vendas, e que estas atividades acabam tornando-se visões deles, mais importante que os controles. Isso porque, entendem que fazer controle é uma atividade difícil e para a qual não dispõem de ferramentas, além de não acreditarem que isto pode lhes trazer dinheiro.

Mediante o atual cenário econômico, em específico do setor de comércio varejista e das micro empresas, no qual o aumento da concorrência e a busca pela competitividade se firmam cada vez mais, enaltece-se a importância de estruturar os processos gerenciais em micro empresas, incluir os estudos e análises estratégicas em sua rotina, de modo a subsidiá-las nas tomadas de decisões e oferecer a estas condições de competir em seu mercado de atuação.

Além de, prover às empresas varejistas, ferramentas e estudos para apoiá-las no seu desenvolvimento.

Dentre as diversas áreas de conhecimento que envolvem a gestão de uma organização, a gestão de custos destaca-se como importante instrumento para apoio à tomada de decisão, uma vez que permite ao gestor a análise dos custos envolvidos nas atividades de sua organização e como estas impactam nos resultados.

A apuração dos custos no varejo é vital para que o varejista tenha informações completas para a formação do preço de vendas, consiga estabelecer o nível ótimo de compra de mercadorias, estabeleça a melhor política de estoques e tenha domínio sobre o resultado dos seus negócios (BERNADI, 1998). Além disso, o consumidor tem buscado cada vez mais alternativas de compras, uma vez que existem mais opções a sua escolha, elevando seu critério de seleção (JUNIOR; MERLO, 2007). Para Abud, Milhassi e Abdo (2014) reduzir custos e equacionar estoques são duas linhas a serem analisadas pelo comércio varejista ao longo deste ano, especialmente entre as redes de menor porte - geralmente mais sensíveis a uma economia oscilante.

## 1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA

A organização estudada atua há 28 anos no mercado, e ao longo desse período passou por diversas modificações. Uma das mudanças mais significativas foi o estreitamento da venda de linha de tintas e produtos imobiliários - devido principalmente ao crescimento das grandes redes varejistas - e a concentração de esforços na linha de tintas e produtos automotivos. Atualmente, a empresa conta com três funcionários, além dos dois proprietários que atuam também nas rotinas diárias. É consenso entre os proprietários de que o seu mercado de atuação parece demonstrar uma redução

no espaço de atuação em longo prazo. A falta de uma gestão estruturada impede que esta consiga analisar com mais precisão suas oportunidades de crescimento e suas deficiências, dificultando a tomada de decisões estratégicas, que envolvem algumas questões, como:

- a) subutilização dos sistemas gerenciais atualmente usados pela organização, e que podem automatizar alguns processos e facilitar a tomada de decisão;
- b) falta de informações do ambiente externo para tomada de decisões acerca da manutenção, crescimento ou descontinuidade das linhas de produtos atualmente ofertadas;
- c) ausência de uma estrutura de custos que subsidie análises de custos;
- d) ausência de uma metodologia de formação de preço de venda;
- e) desconhecimento da lucratividade por linha de produtos;
- f) descompasso entre processo de compras e vendas; gerando estoques desnecessários de produtos;
- g) fragilidade financeira, apresentando prejuízos nos últimos meses de operação.

Diante o exposto a análise e proposição de uma estrutura de custos que irá subsidiar a organização nas análises posteriores, será um dos pilares do desenvolvimento desta pesquisa.

Estas dificuldades pelas quais a organização tem passado são de inteiro conhecimento dos proprietários, que, cientes de suas limitações no que tange a tempo e conhecimento técnico, não encontram maneiras de saná-las. Assim, esta pesquisa, faz-se necessária a fim de subsidiar a micro empresa varejista, as quais, academicamente ainda são pouco pesquisadas, mas que possuem notória

importância econômica para o país, a superar suas dificuldades.

O presente trabalho propõe-se, portanto, a realizar uma análise estratégica fundamentada na estrutura de custos desta micro empresa varejista que comercializa tintas automotivas e imobiliárias, e elaborar propostas de atuação estratégica.

## 1.2 OBJETIVO

Realizar uma análise estratégica fundamentada na estrutura de custos de uma micro empresa varejista e elaborar propostas de atuação.

### 1.2.1 Objetivos específicos

- a) Analisar o ambiente interno contemplando estrutura, localização, produtos e serviços, divulgação, vendas e custos;
- b) Analisar o ambiente externo contemplando fornecedores, clientes e concorrentes;
- c) Propor um sistema de custos;
- d) Propor uma nova metodologia de formação de preço;
- e) Propor ações estratégicas decorrentes das análises do ambiente externo e interno, e propostas de sistema de custos e formação de preço.

## 1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho busca apresentar propostas estratégicas para uma microempresa varejista, fundamentadas em sua estrutura de custos. Este trabalho contribuirá, primeiramente, com a empresa em estudo, a partir de uma proposta de estruturação dos custos, até então

inexistente. Desse modo, a empresa poderá a partir disto, tomar decisões baseadas em informações estruturadas e evoluir na sua gestão.

Além disso, contribuirá com uma análise de vendas e custos, que nunca fora realizada e que permitirá conhecer a lucratividade de sua linha de produtos, oferecendo assim à empresa, informações para decidir a continuidade ou não de produtos atualmente oferecidos.

O presente trabalho contribuirá também com uma proposta de formação de preços, hoje realizada sem conhecimento real dos custos incorridos na sua operação, sendo formatados a partir de uma decisão emergente, baseada na intuição dos sócios, que acrescem aos produtos uma margem que acreditam ser suficiente para lhe gerar resultado.

Por fim, será contribuição deste trabalho uma análise dos clientes, fornecedores e concorrentes, para que junto às análises de custos e preços, sejam formuladas propostas de ações estratégicas.

Além disso, é possível que haja futuras contribuições influenciadas por esta pesquisa, e que podem ser aplicadas, a demais micro e pequena empresas varejistas, desde que observadas suas peculiaridades e modos de operação. De acordo com Santos, Alves e Almeida (2007) há diversos estudos sobre as peculiaridades da administração estratégica nas micro e pequenas empresas, porém pouco se tem feito em termos de trabalho e aplicação de conhecimentos, se comparado com que trata de grandes empresas.

Contudo as pequenas, médias e microempresas possuem papel importante no cenário socioeconômico brasileiro, sendo reconhecidas pela sua capacidade de geração de empregos e agregação de tecnologias (FALLER; ALMEIDA, 2014).

Assim sendo, torna-se iminente a necessidade de aplicarem-se pesquisas em prol do desenvolvimento destas,

uma vez que sua contribuição para com desenvolvimento do país tem se solidificado ao longo dos anos.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão revistos os conceitos de estratégia, tipologias de estratégia, processo de análise estratégica, e também os conceitos de custos, que irão subsidiar a análise estratégica pretendida como objetivo desta pesquisa bem como nortear o desenvolvimento das propostas decorrentes de tal análise.

### 2.1 ESTRATÉGIA

O tema estratégia é amplamente estudado, e pesquisas sobre este assunto vem ocorrendo ao longo de séculos. De acordo com Wright, Kroll e Parnel (2000) os estudos na área de estratégia iniciaram-se em 1950, motivados por uma análise de currículos dos cursos de Administração, o qual identificou que era necessário o estudo da estratégia guiada por uma disciplina específica para tal. A disciplina surgiu então, com o intuito de integrar as áreas funcionais da empresa de modo a construir uma administração consistente. Com o tempo, a disciplina evoluiu, e os estudos passaram a abranger análise de macroambiente, definição de missão, objetivos estratégicos, formulação, implementação e controle da estratégia.

A palavra estratégia tem sua origem etimológica originada do vocabulário grego e significa as habilidades de um general. Este fator é derivativo do conceito militar, pois, em virtude de sua origem histórica, está relacionada às técnicas relativas ao emprego e preparo das tropas para as guerras (STONER; FREEMAN, 1999). Com o passar dos anos, o conceito de estratégia também passou a ser utilizado nos movimentos políticos e econômicos, atingindo as organizações anos mais tarde. Em 1978, apesar das inúmeras maneiras de se definir estratégia, Mintzberg a

definiu como “um conjunto consciente de diretrizes que determinam as decisões para o futuro” (MINTZBERG, 1978, tradução nossa). Estratégia, para a Teoria dos Jogos, de acordo com Mintzberg, “representa um conjunto de regras utilizado para governar a ação dos jogadores” (MINTZBERG, 1978, tradução nossa). Quando aplicação às organizações, Chandler (1962, p. 13, tradução nossa) definiu estratégia como:

A determinação das metas e objetivos de uma empresa de base de longo prazo, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para a realização desses objetivos.

Para Porter (1999, p. 63) “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.” De acordo com Wright, Kroll, Parnel (2000, p. 24) “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Kluyver, Pearce II (2007, p. 2) complementam este conceito dizendo que:

Estratégias diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar os recursos corporativos.

A estratégia, portanto, reflete de que maneira os gerentes irão fazer a empresa crescer, como conseguirão clientes fieis e suplantarão os rivais, como cada área da organização será operada e como o desempenho será melhorado (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

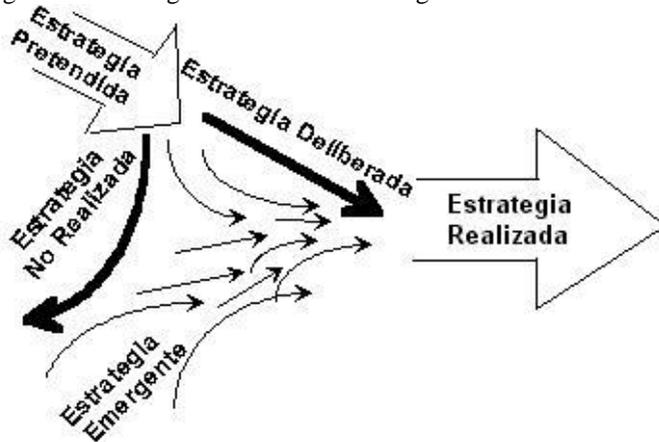
Para Mintzberg (1987, tradução nossa) o conceito de estratégia não consiste em uma única definição. Para o autor estratégia pode ser definida a partir de cinco diferentes conceitos: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

De acordo com Mintzberg (1987, tradução nossa) a estratégia como plano consiste em um guia (ou conjunto de guias) pré-determinado conscientemente para ajudar a organização a lidar com alguma situação. Podem ser gerais ou específicas e formalmente documentadas ou não. Em outras palavras, a estratégia como plano consiste em uma direção, um caminho, um curso de um lado a outro. Ou seja, o plano traçado para a consecução de uma determinada meta.

Já a estratégia como pretexto, segue a mesma ideia da estratégia como plano, porém consiste em “uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 20).

A definição como padrão, também definida como estratégia realizada, está relacionada à “consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 17). Neste caso, as estratégias podem ser deliberadas ou emergentes, conforme figura 1. Estratégias deliberadas são aquelas na qual as intenções que existiam anteriormente foram realizadas, e estratégias emergentes, são aquelas na qual os padrões foram desenvolvidos na ausência de intenções, ou apesar deles, e passam a se realizar. Há ainda, as estratégias não realizadas, que são aquelas cujas intenções existiam previamente, mas que por causa de fatores como desalinhamento de expectativas, mudanças no ambiente, ou outros, passam a não se realizar (MINTZBERG, 1978; 1987, tradução nossa).

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg (1987)

A estratégia como posição, pode ou não ser um plano, resultante da análise do ambiente externo e interno, a partir da qual, a organização escolherá uma posição para se estabelecer no mercado em que compete (MINTZBERG, 1987).

E a estratégia como perspectiva, é a estratégia com o olhar voltado ao ambiente interno da organização, ela reflete o conjunto de normas, intenções, valores e comportamentos difundidos e compartilhados dentro da organização. Está assim relacionada à maneira fundamental em que as organizações exercem sua gestão. A estratégia é compartilhada pelos membros da organização por meio de suas ações e convicções, refletindo assim, uma estratégia com as características de uma mente coletiva (MINTZBERG, 1987).

Mintzberg (1987) conclui que estratégia não é apenas uma noção de como lidar com seus competidores. É também um instrumento de percepção e ação coletiva das organizações. Ainda para Mintzberg (1978) talvez não haja

processo mais necessita da cognição humana nas organizações, do que o de formação de estratégias.

A adoção de estratégias pelas organizações pode variar de inúmeras maneiras. De modo a tentar sintetizar um espectro de estratégias que podem ser utilizadas por diversas organizações, surgiu o conceito de Estratégias Genéricas.

## 2.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

De acordo com Zaccarelli e Fischmann (1994, p. 13) “o conceito e uso das Estratégias Genéricas surgiram praticamente junto com o planejamento estratégico”. Chaves, Benedete e Polo (2009, p. 102) conceituam as estratégias genéricas como:

Um conjunto de estratégias suficientemente gerais, de modo tal a poderem ser aplicadas a um número representativo de empresas de qualquer ramo de negócio, em qualquer estágio de desenvolvimento.

Para Mintzberg et al. (2006) as estratégias genéricas podem ser divididas em cinco grupos: localizar o negócio principal da empresa, diferenciar o negócio principal da empresa, elaborar o negócio principal da empresa, ampliar o negócio principal da empresa, reconceber o negócio principal da empresa. Apesar de, segundo o autor, seguirem uma sequência lógica, as estratégias podem se desenvolver de outra forma nas organizações. Esse grupo de cinco estratégias genéricas de Mintzberg, engloba também as estratégias genéricas descritas por Porter (1986) e Ansoff (1977).

O primeiro grupo de estratégias, denominado localizar o negócio principal da empresa, refere-se a localizar o estágio da organização ao considerá-la parte de uma rede de setores, no qual há a entrada de matérias-

primas que serão comercializadas e produzirão produtos ou serviços acabados. Considerando a classificação destes setores como primário (extração e conversão de matérias-primas), secundário (produção), e terciário (entrega ou outro serviço), verificam-se três tipos de estratégias diferentes: estratégia empresarial ascendente, estratégia empresarial intermediária e estratégia empresarial final. Na primeira identificam-se as empresas que tendem a valorizar mais a tecnologia e o capital do que pessoas, uma vez que buscam ganhos de escala. O fluxo do produto tende a ser divergente, já que uma matéria-prima pode ter fins diversos. Na segunda, o fluxo torna-se mais convergente, já que a entrada de matéria-prima resulta em um único processo de produção, a partir do qual podem surgir uma variedade de produtos para usuários distintos. Já no terceiro o fluxo é restrito, já que os produtos estão acabados e são disponibilizados para venda (MINTZBERG et al., 2006).

No segundo grupo de estratégias, denominado diferenciar o negócio principal da empresa, o caminho segue para identificar a vantagem competitiva da organização. De acordo com o autor “o segundo nível de estratégia pode englobar um conjunto completo de estratégias em várias áreas funcionais”. Estas estratégias podem incluir estratégias de fonte de materiais, processamento e entrega, reforçadas por estratégias de suporte (MINTZBERG et al., 2006). Porter (1986) definiu três tipos de estratégias genéricas que suportam a empresa na busca da sua diferenciação: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

A estratégia de liderança em custo, segundo Porter (1986, p. 50) “consiste em atingir a liderança de custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo”. Para o autor, esta estratégia exige uma concentração da organização em uma construção de instalações em escala eficiente, redução de custos, com controles rígidos sobre custos e despesas. O

centro da atenção está em trabalhar com um custo abaixo dos concorrente, não se podendo esquecer contudo, a qualidade, assistência e outras áreas que também são importantes para a empresa. Esta posição permite a empresa defender-se de seus rivais já que ela ainda pode obter retorno mesmo após a utilização dos lucros pelos seus concorrentes. Defende também a empresa contra compradores fortes, uma vez que estes só podem exercer seu poder pra baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Em relação ao fornecedores, garante a empresa uma maior flexibilidade frente ao aumento do custo dos insumos. Esta posição de baixo custo também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e redução de custo. Além de favorecem a empresa em relação a ameaça de produtos substituos de seus concorrentes. Esta posição exige que a empresa possua uma alta parcela de mercado, além do acesso facilitado às matérias-primas. É importante também que os projetos de produto sejam simplificados, além de investimento em equipamentos e uma fixação de preços agressiva (PORTER, 1986).

A estratégia de enfoque, para Porter (1986, p. 52) consite em “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico [...]”. Nesta posição a organização é capaz de atender seu alvo estratégico com mais eficiência e eficácia, tornando-se assim superior ao seu concorrente, satisfazendo melhor as necessidades de seus alvos. Há quatro estratégias de enfoque que podem ser adotadas: estratégia de não-segmentação, estratégia de segmentação, estratégia de nicho e estratégia de personalização (PORTER, 1986).

Na estratégia de não-segmentação a organização busca atingir uma grande parcela de mercado com uma configuração básico do seu produto. Já na estratégia de segmentação a organização busca atingir a um determinado

público, podendo ele ser abrangente ou não. Na estratégia de nicho, a organização concentra-se em um único segmento, ou seja, ofertam seu produto para um público específico. Por fim, a estratégia de personalização, representa o limite da segmentação, o mercado é desagregado até o ponto em que cada cliente constitui um segmento (PORTER, 1986).

A estratégia de diferenciação, para Porter (1986, p. 51) consiste em “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria”. Nesta posição, a organização defende-se da concorrência ao conquistar a lealdade de seus consumidores à sua marca, bem como, ao diminuir a sensibilidade desses ao preço executado.

Mintzberg et al. (2006), completou os conceitos de estratégia de diferenciação do Porter, acrescentando seis tipos de diferenciação: diferenciação de preço, diferenciação de imagem, diferenciação de suporte, diferenciação de qualidade, diferenciação de design e não-diferenciação.

Na diferenciação de preço, a estratégia é simplesmente cobrar um preço mais baixo pelo produto. Esta estratégia pode ser utilizada com um produto não-diferenciado, ou pode-se buscar uma estratégia de design que crie um produto intrinsecamente mais barato. Na diferenciação de imagem, a estratégia é criar uma imagem para o produto. Utiliza-se ferramentas de marketing para criar uma diferenciação que aparentemente não existe, como uma embalagem com aparência mais caprichada. Na diferenciação de suporte, a estratégia consiste em diferenciar o produto ao oferecer algo que esteja junto a ele, podendo ser um atendimento diferenciado, ou o fornecimento de um serviço relacionado ao produto, por exemplo. Na diferenciação de qualidade, a estratégia baseia-se em conferir ao produto características que o tornam melhor. O produto pode neste caso, ter uma confiabilidade maior, ter mais durabilidade e/ou um desempenho superior. Na

diferenciação de design, a estratégia é oferecer algo que seja realmente diferente, destacando-se do conceito dominante, oferecendo assim, características únicas ao produto. Por fim, a estratégia de não-diferenciação, consiste em não ter nenhuma base para diferenciação, ou seja, apenas imitar aquilo que é feito por outras organizações (MINTZBERG et al., 2006).

Além destas dimensões, Mintzberg et al. (2006) destaca também as estratégias de escopo, pelo meios das quais a empresa define seus mercados. Neste grupo há estratégia de não-segmentação, estratégia de segmentação, estratégia de nicho e estratégia de personalização. Na estratégia de não-segmentação a empresa busca a maior parcela possível de mercado oferecendo um produto com características lineares, remetendo a estratégia do modelo T da Ford. Na estratégia de segmentação a empresa passa a definir o segmento de mercado no qual pretende atuar, neste caso as possibilidade de segmentação são inúmeras e podem existir de diversas maneiras. Na estratégia de nicho a empresa atua em apenas um segmento, caracterizando-se por oferecer um produto altamente padronizável em um único nicho. Na estratégia de personalização cada cliente representa um segmento único, assim sendo, o produto é desenvolvido especialmente para atender a necessidade de um cliente.

No terceiro grupo de estratégias genéricas, denominado elaborar o negócio principal da empresa, a organização buscará adotar estratégias de posicionamento no mercado (MINTZBERG et al., 2006). Estas estratégias de posicionamento foram descritas por Igor Ansoff (1977), e foram desenvolvidas por meio de uma matriz que analisa a relação entre o mercado e o produto, conforme figura abaixo:

Figura 2 – Componentes do vetor de crescimento

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<b>Penetração de Mercado</b>	<b>Desenvolvimento de Produtos</b>
	Novos	<b>Desenvolvimento de Mercado</b>	<b>Diversificação</b>

Fonte: Ansoff (1977)

Na estratégia de penetração de mercado a organização atua a partir de uma base de produtos e mercados já existentes, buscando penetrar no mercado ao aumentar sua participação neste. Isto pode ser feito por meio de expansão direta ou aquisição de competidores existentes (ANSOFF, 1977).

Na estratégia de desenvolvimento de mercado, a organização busca promover produtos existentes em novos mercados, ou seja, expandir o escopo da empresa encontrando novos segmentos de mercado (ANSOFF, 1977). Para Mintzberg et al. (2006) uma forma de desenvolver novos mercados é por meio da expansão geográfica, levando a oferta de produtos existentes, para novas áreas geográficas.

Na estratégia de desenvolvimento de produtos, a organização busca oferecer novos produtos para um mercado já existente, visando uma segmentação ampla do produto (ANSOFF, 1977). De acordo com Mintzberg et al. (2006) isso pode representar uma diferenciação por design,

se os produtos forem novos e diferenciados, ou um aumento de escopo por meio da segmentação, adicionando produtos padronizados à linha.

Na estratégia de diversificação, a organização desenvolve novos produtos e novos mercados, ou seja, ocorre a entrada de negócios que não fazem parte da cadeia de operação da empresa (ANSOFF, 1977).

No quarto grupo de estratégias, denominado ampliar o negócio principal da empresa há cinco possibilidades de escolha: estratégia de integração de cadeia, estratégia de diversificação, estratégia de entrada e de controle, estratégias combinadas de integração-diversificação e estratégia de retirada. Na estratégia de integração da cadeia a empresa passa a fazer aquilo que antes comprava para a operação das suas atividades. Na estratégia de diversificação a empresa passa a atuar em negócios que não se encontram na mesma cadeia de operações. Na estratégia de entrada e de controle a empresa atinge novas áreas de negócio ao adquirir outra empresa que já está na área ou ao se desenvolver internamente para isso. Na estratégia combinada de integração-diversificação a empresa passa a oferecer ou atuar em novos negócios de maneira vertical ou horizontal. São os casos nos quais a empresa pode oferecer subprodutos a outros mercados, como os casos das companhias aéreas que oferecem serviços de manutenção a outras. Na estratégia de retirada a organização deixa de atuar em determinado negócio, seja por meio da redução de alguma operação ou até mesmo a liquidação da empresa. (MINTZBERG et al., 2006).

No último grupo de estratégias, denominado reconceber o negócio principal da empresa, a organização buscar racionalizar não apenas os excessos nas ofertas de produtos, segmentos ou mercados, mas até mesmo, a essência da estratégia completa. Isso porque se acredita que depois de identificar o negócio principal da empresa,

diferenciá-lo, elaborá-lo e ampliá-lo, há a necessidade de não apenas consolidá-lo, mas de também redefini-lo e reconhecê-lo. Assim há três estratégias que podem ser seguidas: estratégia de redefinição da empresa, estratégia de recombinação de empresas e estratégia de realocação básica (MINTZBERG et al., 2006). A estratégia de redefinição da empresa consiste em reconceber o modo de como a empresa é conduzida. Uma vez que todas as definições vistas acima partem da cabeça dos atores da organização, a redefinição parte de um esforço de imaginação e concepção do um novo negócio para empresa (MINTZBERG et al., 2006).

A estratégia de recombinação de empresas representa um esforço para recombinar diferentes empresas de modo a torná-las uma só. Pode se basear na combinação de atividades entre diferentes empresas, ou no compartilhamento de atividades na cadeia de valor, assim, produtos complementares podem ser vendidos juntos por um único preço (MINTZBERG et al., 2006).

A estratégia de realocação básica relaciona-se ao fato da empresa se mover ao longo da sua cadeia de operação, ou promover uma mudança nas suas funções dominantes, ou ainda, uma mudança para uma nova área de negócios (MINTZBERG et al., 2006).

Apesar de terem sido formuladas em épocas diferentes, a estratégias genéricas apresentadas por Porter (1986), Ansoff (1977) e Mintzberg et al (2006), apresentam aplicabilidade ainda hoje. As estratégias genéricas descritas por Porter tem sido as mais difundidas desde então. Mintzberg acrescenta algumas categorias de estratégias genéricas, aprofundando temas descritos por Porter e Ansoff, complementando estes trabalhos anteriores, em um modelo que une os pensamentos dos três autores, preservando a ideia original de cada um.

A compreensão do que é estratégia, e de como ela poder ser adotada na organização, faz parte de um processo

de gestão organizacional, que envolve uma série de análises estratégicas, no intuito de compreender seu ambiente, e qual caminho deverá ser escolhido.

Assim, no sentido mais amplo, o processo de administração estratégica, para Barney e Hesterly (2008, p. 5) consiste em:

Um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.

Wright, Kroll, Parnel (2000, p. 25) complementam e reforçam esse conceito ao afirmar que:

A administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente.

## 2.3 ELEMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

Segundo Morgan (2002) as organizações são sistemas vivos e que interagem diretamente com o ambiente que as cerca. A análise do ambiente externo e interno da organização são etapas do processo de administração estratégica que auxiliam a organização a compreender as influências ambientais que podem afetar ou potencializar seus negócios. Fernandes e Berton (2005, p. 31) reforçam esta ideia afirmando que:

A análise do ambiente constitui uma das principais etapas da administração estratégica, pois seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa.

Para Day (2001) uma empresa deve, basicamente, conhecer o seu mercado para formular sua estratégia da maneira mais eficaz possível.

Na realidade das micro e pequenas empresas sabe-se o quanto é difícil colocar estas análises em prática. Contudo, para Faller e Almeida (2014, p. 172):

Somente por meio da análise contínua das interações entre as empresas e o seu ambiente é possível estabelecer objetivos adequados e melhor aproveitar seus recursos.

É importante portanto, analisar o ambiente no qual a organização está inserida e do qual recebe influências a fim de subsidiar suas estratégias e planos de ação. A análise SWOT é uma ferramenta eficaz para o atendimento desta necessidade. De acordo com Kerin et al. (2007, p. 41):

A essência da análise SWOT é avaliar onde a empresa está agora e para onde se direciona, considerando-se os planos da organização e os fatores externos e tendências que a afeta.

Para Serra (2008) a análise SWOT é relevante, pois possibilita o estudo detalhado a respeito do ambiente externo e interno, servindo como subsídios para a formulação estratégica.

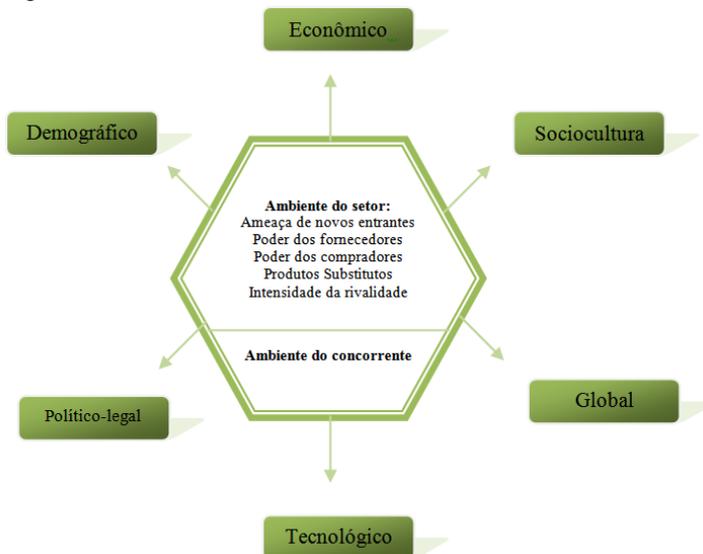
A análise SWOT cumpre um papel importante no processo de formulação de estratégias da uma organização, uma vez que estrutura as condições do ambiente externo (oportunidades e ameaças) que trabalham ao seu favor, e as condições do ambiente interno (forças e fraquezas) que delimitam o que a organização pode ou não fazer (FERREL; HARTLINE, 2006).

A análise SWOT pode ser dividida em dois momentos; a análise do ambiente externo, contemplando a análise das oportunidades e ameaças; e do ambiente interno, relativo aos pontos fortes e fracos da organização (SERRA, 2008).

### 2.3.1 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo é composta pela análise das oportunidades e ameaças, que serão descritos nas seções a seguir. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) o ambiente externo pode ser dividido em três áreas: ambiente geral, do setor e da concorrência. A partir destes são identificadas as oportunidades e ameaças que afetam a organização. A figura a seguir ilustra as variáveis do ambiente externo de acordo com os autores:

Figura 3 - O ambiente externo



Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2005)

Cobra (1992) traz a visão do ambiente externo sendo composto por clientes, fornecedores, distribuidores, estocadores, concorrentes, públicos, agentes de crédito, sindicatos, governos e outros. Já as dimensões políticas, demográficas, econômicas, tecnológicas, geográficas e sociais, na visão do autor fazem parte do macroambiente.

Da mesma maneira, Gerry (2007) divide o ambiente externo da empresa em macroambiente e ambiente do setor, sendo o primeiro composto pelos fatores: políticos, legais, econômicos, socioculturais, tecnológicos e ambientais; e o segundo pelos cinco elementos já elencados por Hitt, Irelan e Hoskisson.

Entendem-se como fatores políticos as questões governamentais, políticas de tributação, regulamentação setorial, ou seja, elementos que estão ligados a obrigações governamentais; como fatores legais, as legislações que regem a sociedade, como leis trabalhistas, direito do consumidor, e outras; como fatores econômicos, os ciclos empresariais, o PIB, taxas de juros, inflação, desemprego, e outros; como fatores socioculturais, a demografia, a distribuição de renda, o estilo de vida, o nível de educação da população, ou seja, as características da sociedade; como fatores tecnológicos, as pesquisas e desenvolvimento, a capacidade de inovação, as novas descobertas, novos procedimentos e avanços alcançados; e como fatores ambientais, as leis de proteção ambiental, a sustentabilidade ambiental, consumo de energia e fatores que envolvem o ambiente que compreende a natureza em sua essência.

O ambiente externo, diferente do ambiente interno, não é controlável pela organização, uma vez que a mesma não possui um controle direto sobre os fatores que a podem impactar positiva ou negativamente. Segundo Aaker (2001), todo o processo de formulação de estratégia inicia pela análise dos fatores externos que podem afetá-la.

De acordo com Oliveira (2002), as oportunidades são as variáveis do ambiente externo que devem ser aproveitadas, assim como as ameaças, devem ser mitigadas. A organização deve saber identificar e adaptar-se a estas interferências do ambiente externo, de modo que, se foram oportunamente aproveitadas e controladas podem garantir sua sobrevivência e crescimento.

Oportunidades e ameaças existem para todas as organizações, de maneira diferente para cada tipo de setor de atuação, e representam os fatores existentes no ambiente de negócio de cada organização, referentes a fatores como economia, cultura, sociedade, tecnologia, política, legais, consumidor ou competitividade (FERREL; HARTLINE, 2006).

Ainda conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a análise do ambiente externo é importante, em virtude do seu caráter imprevisível, que pode gerar mudanças de forma brusca, inviabilizando toda uma estratégia.

### 2.3.1.1 Oportunidades

As oportunidades são as variáveis externas de uma organização, que se devidamente aproveitadas podem ser motivo de alavancagem do desempenho da organização. Para Magalhães (2007, p. 48):

Oportunidades são as condições favoráveis nos ambientes e as alterações culturais e comportamentais ocorridas no mercado, que podem ser transformadas em benefícios pelas empresas que souberem tratá-las da maneira adequada.

Ainda de acordo com Oliveira (2002, p. 89):

Oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

Segundo Magalhães (2007), podem ser considerados como oportunidades da organização: o mercado em expansão, abertura de mercados, a expansão global, as oportunidades de parceria, novos produtos, novas tecnologias, novos serviços agregados, dificuldade dos rivais, entre outros.

### 2.3.1.2 Ameaças

As ameaças são as variáveis externas de uma organização, que devem ser analisadas a fim de mitigar o impacto que podem trazer ao desempenho organização. De acordo com Magalhães (2007, p. 48):

Ameaças são condições externas à empresa, barreiras de mercado ou concorrentes, que podem impedir, inibir ou reduzir a consecução dos objetivos de marketing.

E conforme Oliveira (2002, p. 89) “ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

Conforme Magalhães (2007) podem ser considerados como ameaças da organização: o surgimento de novos concorrentes, recessão econômica, produtos substitutos, intervenções governamentais, impactos ao meio ambiente, alterações no comportamento dos consumidores, entre outros.

### **2.3.2 Análise do ambiente interno**

A análise do ambiente interno é composta pela análise dos pontos fortes e pontos fracos da organização, que serão descritos nas seções a seguir. O ambiente interno é controlável, ou seja, a organização tem controle direto sobre seus efeitos. Segundo Aaker (2001), a principal saída deste processo é a compreensão em profundidade do negócio da empresa. O autor destaca ainda que muitas estratégias vencedoras foram construídas potencializando-se os pontos fortes da organização, ou pontos fracos dos concorrentes.

Segundo Ferrel e Hartline (2006, p. 90):

Forças e fraquezas existem por causa dos recursos possuídos (ou não) pela empresa, ou da natureza dos relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores.

De acordo com Oliveira (2002), para a determinação dos pontos fortes e fracos podem ser considerados os seguintes aspectos: funções organizacionais de marketing, finanças, recursos humanos e produção; aspectos organizacionais como estrutura organizacional, principais políticas, sistemas de informação, instalações, entre outros; abrangência dos processos; níveis de controle e avaliação do sistema pelo executivo da empresa; obtenção das informações.

### 2.3.2.1 Pontos fortes

Os pontos fortes fazem parte da análise do ambiente interno da organização. Para Magalhães (2007, p. 47):

Forças são condições internas e competências em estruturas, processos e pessoas que dão à empresa vantagens competitivas no atendimento das necessidades do mercado.

Para Oliveira (2002, p. 89) “pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”.

Os pontos fortes são, portanto, aqueles que devem ser alavancados pela empresa, uma vez que representam sua vantagem competitiva.

Para Magalhães (2007), podem ser considerados como pontos fortes da organização: a capacidade financeira, sua rede de distribuição, os talentos humanos, a produção eficiente, sua reputação no mercado, parcerias e conexões, entre outros.

### 2.3.2.2 Pontos fracos

Os pontos fracos, assim como os pontos fortes, fazem parte da análise do ambiente interno da organização. De acordo com Magalhães (2007, p. 47):

Fraquezas são as limitações, desvantagens e dificuldades nas condições e competências internas que dificultam ou enfraquecem o desenvolvimento ou implementação das estratégias de marketing.

Oliveira (2002, p. 89) completa afirmando que:

Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

As fraquezas são, portanto, as variáveis controláveis e internas da organização que devem ser lapidados a fim de amortecer as influências que podem causar na organização.

Segundo Magalhães (2007), podem ser considerados como pontos fracos da organização: a desorientação estratégica, os produtos de baixo desempenho, a falta de experiência, linha de produtos estreita, imagem de mercado fraca, dependência de um mercado, entre outros.

O quadro abaixo detalha algumas questões potenciais que devem ser analisadas em uma análise SWOT, definidas por Ferrel e Hartline (2006):

Quadro 1 - Questões potenciais a considerar na análise SWOT

<b>Forças Internas Potencias</b>	<b>Fraquezas Internas Potencias</b>
recursos financeiros abundantes nome de marca bem conhecido tecnologia própria custos mais baixos imagem da companhia respeitada talento gerencial elevado produto de qualidade superior alianças com outras empresas boa capacidade de distribuição	falta de orientação estratégica recursos financeiros limitados linha de produtos limitada distribuição limitada custos mais altos problemas operacionais internos imagem de mercado fraca alianças com empresas fracas habilidade gerenciais limitadas
<b>Oportunidades Externas Potencias</b>	<b>Ameaças Externas Potencias</b>
rápido crescimento do mercado empresas rivais complacentes mudança nas necessidade do consumidor novos produtos nova tecnologia novos métodos de distribuição mudanças demográficas desregulamentação governamental	declínio da confiança do consumidor queda na atividade econômica mudança nas necessidade do consumidor empresas rivais com novas estratégias nova tecnologia mudança na política econômica mudanças demográficas fraco desempenho de empresa aliada

Fonte: Ferrel e Hartline (2006)

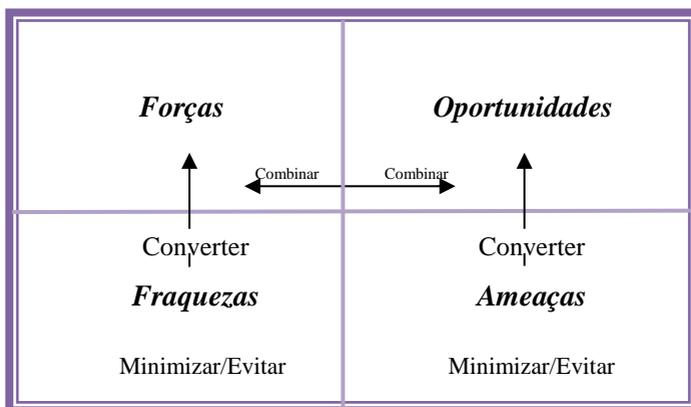
Os fatores acima são algumas sugestões de pontos de análise descritas pelos autores. São, contudo, inúmeras e podem variar de empresa para empresa.

### 2.3.3 Construção e análise da Matriz SWOT

A partir da análise do ambiente interno e externo a organização é capaz de quais fatores são impulsores ou restritivos para a sua gestão. A partir da análise do ambiente externo, por exemplo, a organização possuirá conhecimentos sobre as oportunidades no mercado que podem ser aproveitadas bem como as ameaças que devem ser trabalhadas. Já a partir da análise do ambiente interno, a organização é capaz de identificar o que ela é capaz de fazer, ou seja, quais ações ela pode tomar respeitando sua capacidade interna. Portanto, o resultado da análise do ambiente externo permite que a organização avalie o que pode ser feito, e o resultado da análise do ambiente interno permite que ela avalie como fazer. A combinação adequada destes fatores permite a organização o desenvolvimento de estratégias eficazes, que se bem implementadas serão capazes de gerar valor a mesma (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

A figura abaixo representa o modelo de Matriz SWOT apresentado por Ferrel e Hartline (2006):

Figura 4 - Matriz SWOT



Fonte: Ferrel e Hartline (2006)

Segundo os autores, a análise SWOT não necessariamente deve ser analisada quantitativamente, porém é interessante que seja. Para isso os autores sugerem que se classifique cada elemento da matriz de acordo com sua magnitude<sup>1</sup> e importância (FERREL; HARTLINE, 2006).

Para classificá-las de acordo com sua magnitude deve-se atribuir uma escala de 1 a 3 para as forças e oportunidades e de -1 a -3 para as fraquezas e ameaças. As forças e oportunidades classificadas em grau 1 são aquelas que possuem baixa magnitude, grau 2 possuem média magnitude e grau 3 possuem alta magnitude. Ou seja, aquelas classificadas em grau 3 são as mais relevantes em termos de impacto à organização. Já as fraquezas e ameaças classificadas em grau -1 são as de baixa magnitude, as classificadas em grau -2 são as de média magnitude e as classificadas em grau -3 são as de alta magnitude. Neste caso as fraquezas e ameaças classificadas em -3 são aquelas mais relevantes em termos de impacto à organização (FERREL; HARTLINE, 2006).

Já para classificar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças de acordo com seu grau de importância é atribuída uma única escala de 1 a 3, sendo que neste caso os fatores classificadas em grau 1 são os que possuem pouca importância para a organização, os de grau 2 possuem média importância e os de grau 3 são os de alta importância. Assim, os fatores classificadas em grau 3 são os de maior importância para a organização (FERREL; HARTLINE, 2006).

Para a formulação das estratégias é orientado que sejam prioritariamente considerados os fatores com classificação total mais alta (positiva ou negativa), uma vez que uma força que possua uma relevância considerável em

---

<sup>1</sup> Neste caso, magnitude se refere à intensidade com que cada elemento atinge a organização.

alguma área deve ser maximizada aumentando a competitividade da empresa, já uma oportunidade não muito relevante poderá desempenhar um papel secundário na formulação de estratégias sem causar um impacto negativo à empresa. Para cada organização o grau de importância dos fatores irá variar de acordo com seu segmento de mercado e produtos que oferecem (FERREL; HARTLINE, 2006).

O quadro abaixo representa um exemplo hipotético seguindo esta metodologia:

Quadro 2 - Avaliação quantitativa de elemento da matriz

<b>Forças</b>	M <sup>2</sup>	I <sup>3</sup>	C <sup>4</sup>	<b>Oportunidades</b>	M	I	C
Empregados comprometidos	3	3	9	Novas tecnologias	3	3	9
<b>Fraquezas</b>	M	I	C	<b>Ameaças</b>	M	I	C
Empregados pouco comprometidos	-3	3	-9	Novos concorrentes	-3	3	-9

Fonte: Adaptado de Ferrel e Hartline (2006).

### 2.3.4 Análise estratégica na microempresa varejista

Quanto aos fatores do macroambiente, como por exemplo, política, economia, legislação, tecnologia e sociedade, sabe-se que as micro e pequenas empresas possuem pouco ou nenhum poder de influência sobre as imposições que estes possam vir a exercer, embora enfrentem diversas restrições e dificuldades por eles impostas. Neste contexto, posto que a micro e pequena empresa pode ser afetada pelo macroambiente mas não pode nele exercer influência, destaca-se como aspectos mais importantes para a análise do ambiente externo os fatores

<sup>2</sup> Magnitude do elemento

<sup>3</sup> Importância do elemento

<sup>4</sup> Classificação total do elemento = Magnitude x Importância

encontrados no ambiente setorial, em especial, àqueles no qual a gestão do micro empresário possui mais proximidade, como os clientes, fornecedores e concorrentes (CERA; FILHO, 2003). Ainda de acordo com o Ferreira (2012) dentre os fatores mais recorrentes citados pelo SEBRAE na falência de micro empresas destacam-se: falta de conhecimento da concorrência, fornecedores e público-alvo.

Ohmae (1985) afirma que traçar estratégias com base nos concorrentes envolve buscar suas fontes de diferenciação, que podem se basear no preço, nos pontos de venda, na linha de produtos, na relação com os clientes. A organização pode ainda tirar proveito à medida que sua estrutura de custos e lucro seja mais eficaz que a dos concorrentes.

Para Rachman (1973), no varejo, o conhecimento da concorrência tem como principal impacto a determinação do preço de venda. Para o autor quanto maior for a vantagem da organização sobre os concorrentes, maior será sua influência da determinação dos preços. Além disso a competição influencia nos hábitos de compras dos consumidores e também em decisões de localização e linhas de produtos.

Para Gimpel (1980) a concorrência pode influenciar na localização em dois aspectos: na saturação de determinado varejo em determinado local, ou como um atração de mais clientes, ainda que no mesmo espaço haja concorrentes de uma mesma segmentação. O tipo de produto ou bem oferecido irá influenciar fortemente nesta decisão.

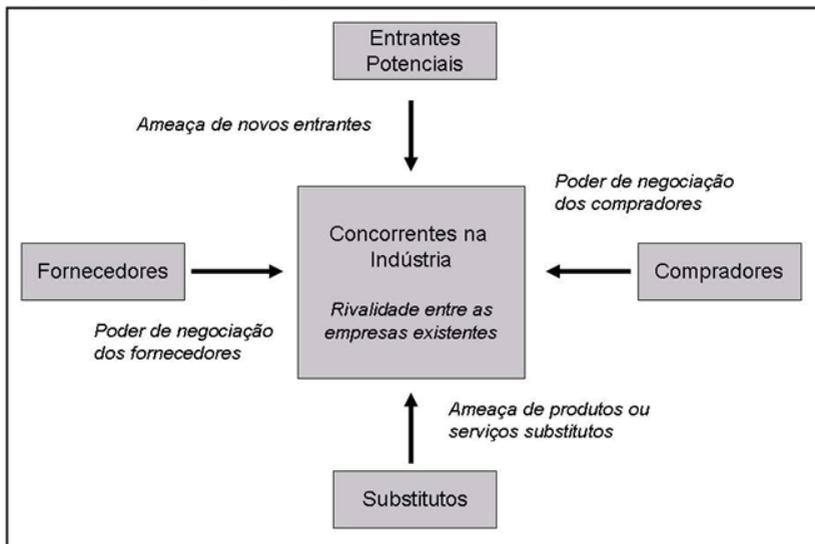
No que cerne aos clientes, Ohmae (1985) afirma que para é necessário que a organização conheça seu segmento de clientes para então traçar estratégias voltadas às necessidades deste grupo.

Rachman (1973) complementa dizendo que é necessário estimar o tamanho da clientela, conhecer seus

hábitos de compra e identificar o melhor método para atingi-los e sensibilizá-los à compra.

Um dos modelos de análise setorial, que envolve os três fatores acima citados e inclui mais dois o modelo das cinco forças de Porter, que são: a ameaça de novos concorrentes, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos compradores, conforme figura 5.

Figura 5 - Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1986)

Estas cinco forças competitivas, de acordo com Porter (1986, p. 5) “refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos.”

A ameaça de entrada ou ameaça de novos concorrentes, diz respeito às novas empresas que entram no mercado com novas capacidades e com o objetivo de conquistar uma parcela do mercado. Refere também a

aquisição de uma empresa por outra. Este fator pode resultar na queda de preços ou na inflação dos custos, reduzindo a rentabilidade das empresas já estabelecidas (PORTER, 1986).

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes diz respeito ao modelo clássico de concorrência: disputa de preços e de marketing, inserção de novos produtos e serviços no mercado, etc. As ações de uma empresa causam impacto nas demais e vice-e-versa, fazendo com que as empresas estejam em contaste mutação, a fim de garantir sua posição no mercado (PORTER, 1986).

A ameaça de produtos ou serviços substitutos refere-se ao fato comum encontrado no dia a dia das empresas, que são os produtos substitutos aos seus. Os substitutos exercem uma pressão sobre o preço que o mercado aceitará para determinado produto, pressionando assim a margem de lucro da empresa (PORTER, 1986).

O poder de barganha dos compradores relaciona-se ao fato de que os compradores exercem pressão sobre a indústria ao procurar por preços mais baixos, melhor qualidade e melhores serviços, causando uma disputa natural entre os concorrentes na busca de satisfazer essas necessidades, quanto maior o poder de influencia da empresa na escolha dos compradores, menos sensível ela será a esta força (PORTER, 1986).

Por fim, o poder de negociação dos fornecedores que pode afetar a indústria à medida que os fornecedores elevem seu preço ou reduzem a qualidade dos bens fornecidos. Quanto maior a influência ou poder do fornecedor, mais suscetível a empresa estará a estas mudanças que afetam sua rentabilidade e operação (PORTER, 1986).

Já no que cerne a análise do ambiente interno, para Cera e Filho (2003) são nos recursos internos que a micro e pequena empresa pode encontrar suas forças para competir

no mercado, pois são estes os fatores de maior controle e poder de decisão que o gestor tem disponível. Leone (1999) complementa afirmando que as micro e pequenas empresas por não terem controle sobre o macroambiente, dependem mais dos recursos que lhe estão disponíveis.

Para Rachman (1973) no varejo há aspectos controláveis e incontroláveis. Os aspectos controláveis cruciais para o varejo de acordo com o autor configuram-se em: linha de produtos e serviços oferecidos, distribuição física e comunicação.

Considerando o contexto da micro empresa, no qual muitos dos recursos internos presentes em grandes organizações não causam impacto significativo devido sua estrutura, como por exemplo, recursos humanos, comunicação, marketing; serão aprofundados os aspectos internos mais relevantes: localização, oferta de bens e serviços e custos.

Rachman (1973) afirma que o consumidor parte da linha de produtos e serviços oferecidos por uma empresa para concretizar seus julgamentos. Assim, a decisão sobre a linha de produtos e serviços deve basear-se no entendimento do mercado local. Além disso, deve-se considerar também a custo relativo a cada serviço que se deseja oferecer no varejo, de modo que a oferta de um serviço, não comprometa os lucros da empresa.

Gimpel (1980) complementa ao dizer que a apresentação dos produtos na loja e o conhecimento dos vendedores sobre aquilo que oferecem, também irão influenciar na escolha do consumidor. Para o autor, no varejo, se a empresa não oferece produtos que satisfaçam os consumidores, estão sendo ineficientes em sua atividade fim.

Outro aspecto também discutido por Rachman (1973) diz respeito à localização do estabelecimento. Para o autor a decisão da escolha do ponto envolve muitas

variáveis, que vão desde dados econômicos, desde que pesquisa com clientes ou potencial clientes. O autor afirma ainda que é necessário ser cauteloso na escolha, para que o investimento realizado seja compensado, ou que seja avaliada a melhor compensação: aluguel ou loja própria. A escolha do ponto envolve também a análise dos bens e serviços que serão oferecidos e qual o acesso necessário dos clientes para consumí-los. É preciso também determinar qual área de comércio se deseja atingir.

Para Gimpel (1980) a decisão da localização é a mais importante em uma administração varejista. De acordo com o autor esta decisão deve levar em conta: os objetivos da empresa, seus recursos disponíveis, quais mercados e serviços serão oferecidos, a concorrência já existente ou que possa vir a se estabelecer, os hábitos de consumo dos consumidores da região, a disponibilidade de locais para abertura do estabelecimento, entre outros menos relevantes para uma micro empresa.

Por fim, de acordo com Cruz (2011) a compreensão dos custos e dos métodos para gerenciamento dos mesmos surgem como um diferencial, já que a compreensão errada de custos e a apropriação indevida destes ao negócio da empresa implicam aplicação de tempo e recursos que não trarão os resultados esperados aos objetivos organizacionais. O alinhamento entre objetivo, estratégia e método de custeio adotado deve se desenvolver plenamente, de modo que essa combinação gere valor para a empresa. O autor enfatiza que:

A relação dos conhecimentos em custos alinhados aos conhecimentos da estratégia possibilita aos gestores obter uma ferramenta efetiva de gestão empresarial. (CRUZ, 2011, p.146).

Rachman (1973) complementa dizendo que no varejo o conhecimento dos custos é crucial para a

determinação do preço de vendas. Ainda que não seja apenas a informação dos custos que irão determinar o preço, é a partir dele que o varejista poderá tomar decisões de promoções, descontos, volume de vendas, composto de mercadorias e tomar conhecimento se a sua operação está sendo lucrativa ou não.

Wernke (2004, p. 64) complementa dizendo que a

Superioridade competitiva de uma empresa está em sua maior ou menor habilidade em estruturar sua cadeia de valores, estabelecer um posicionamento estratégico condizente com a realidade de seus negócios e gerenciar de forma eficaz os fatores que direcionam os custos.

Deste modo, destaca-se a importância que os custos exercem nestas análises e como o conhecimento destes podem influenciar positivamente na competitividade das organizações.

## 2.4 GESTÃO DE CUSTOS

A Contabilidade de Custos ao decorrer do tempo foi aperfeiçoada de modo a satisfazer as necessidades gerenciais de cada período, dos quais se destacam a Contabilidade Financeira, na Era Mercantilista; a Contabilidade de Custos Industrial, nascida após a Revolução Industrial; e o que atualmente chama-se de Contabilidade Gerencial. Apesar de ainda existir lacunas em relação à utilização da Contabilidade Gerencial como instrumento gerencial de fato, hoje, a Contabilidade de Custos exerce duas principais funções: controle e decisão. Enquanto ‘controle’ tem a função de fornecer dados para estabelecimento de padrões, previsões, orçamento, e permitir que se possa acompanhar a evolução dos valores, a ‘decisão’ exerce a função de disponibilizar informações

relevantes para decisões sobre corte de produtos, formação de preço de venda, análise de compras, entre outros. (MARTINS, 2003).

Leone (2009) complementa como função da Contabilidade de Custos a determinação da rentabilidade da empresa, por meio do desempenho da organização e seus componentes. Os administradores, portanto, utilizam essas informações para escolher sua estratégia, comunicá-la e determinar a melhor maneira de implantá-la (HORGREN; DATAR; FOSTER, 2004). Para Callado, Miranda, Callado (2003, p. 68):

Um sistema de custos bem organizado e apropriado aos objetivos da empresa, que seja preciso e atualizado, mostra à empresa o que está acontecendo, servindo de base para a administração tomar decisões sobre a forma de alocar os recursos disponíveis, com o objetivo de otimizar os resultados.

A compreensão dos dados gerados pela Contabilidade de Custos é também primordial. Para Horgren, Datar e Foster (2004):

Os relatórios contábeis contem uma variedade de conceitos e termos de custos representando muita informação. Administradores que compreendem esses conceitos e termos são capazes de utilizar melhor as informações geradas.

### **2.4.1 Nomenclatura dos Gastos**

Na contabilidade de custos há alguns fundamentos principais que norteiam todo o ferramental técnico e sua aplicação (PADOVEZE, 2000). Abaixo seguem as definições de alguns desses fundamentos, cuja compreensão

é fundamental para o desenvolvimento das ações práticas de gestão de custos.

Quadro 3 - Nomenclatura dos gastos

Gastos	Descreve as ocorrências nas quais a empresa despende recursos ou contrai uma obrigação perante terceiros para obter algum bem ou serviço.
Custos	Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.
Despesa	Bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.
Perdas	Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária.
Investimento	Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos.
Desperdício	Todas as atividades que não agregam valor e que resultam em gastos: de tempo, dinheiro, recursos sem lucro. Adicionam custos desnecessários aos produtos.

Fonte: adaptado de Martins (2003) e Wernke (2004, 2005).

Cabe destacar também a existência de diversas classificações no âmbito da Contabilidade de Custos, no que tange a composição dos gastos e qual a relação deles com o objeto de custo. Por meio do quadro 4 são identificadas as classificações que sustentam o objeto empírico.

Quadro 4 - Classificação dos gastos

Custo Fixo	Custos que não se alteram quando o volume se altera, dentro de um intervalo relevante da atividade.
Custo Variável	Custos que se alteram na proporção direta da alteração no volume, dentro de um intervalo relevante de atividade.
Custo Direto	Qualquer custo que pode ser relacionado diretamente a um objeto de custo
Custo Indireto	Qualquer custo que não pode ser relacionado diretamente a um objeto de custo
Despesa Fixa	São as despesas que não variam de acordo com o volume das vendas no mês.
Despesa Variável	São as despesas que variam de acordo com o volume de vendas no mês.
Despesa Direta	Podem ser facilmente quantificadas e apropriadas em relação às receitas de vendas e de prestação de serviços.
Despesa Indireta	Não podem ser identificadas com precisão com as receitas geradas.

Fonte: adaptado de Maher (2001).

A estruturação de um sistema de custos, fundamentos nos conceitos e classificações apresentados nos quadros 3 e 4, respectivamente, ocorre por meio de métodos de custeio específicos ou pela integração de diferentes métodos. Segundo Leone (2009), o contador deve estar familiarizado com essas técnicas, para que as informações por meio delas obtidas sejam compatíveis com a necessidade da organização. Existem diversos Sistemas de Acumulação de Custos, dentre os quais destaca-se o Custeio por Absorção, o Custeio Variável, e o Custeio Baseado em atividades.

## 2.4.2 Métodos de custeio

O modo acelerado com o qual as informações e transformações do mundo ocorrem fazem com as que as organizações busquem cada vez mais mecanismos, sistemas, procedimentos e formas que contribuam para otimizar a

gestão, com objetivo de competir no mercado com o maior nível de qualidade (WERNKE, 2004).

A contabilidade gerencial tem a função de informar sobre os custos precisos dos produtos, de modo que a formação de preços, a introdução ou descontinuidade de produtos, e a resposta à concorrência possam basear-se nas melhores informações sobre alocação dos recursos necessários a cada finalidade. Neste contexto, um dos principais objetivos da contabilidade de custos é atribuir os valores “verdadeiros” aos produtos. Para isso, existem sistemas de custos para mensurar e alocar os custos aos produtos da maneira mais adequada possível (WERNKE, 2004).

O sistema de acumulação de custos indica os caminhos para coleta, processamento e saída das informações para o custeamento dos produtos (PADOVEZE, 2000, p. 225).

Há diversos métodos de custeio: Custeio por Absorção, Custeio Variável (Custeio Direto), Custeio Baseado em Atividades, Custeio pelo método das Unidades de Esforço de Produção (UEP), Custeio Padrão, Custeio Integral (RKW) (WERNKE, 2004; PADOVEZE, 2000; ABBAS; GONÇALVES; LEONCINE, 2012). O método de custeio a ser adotado dependerá da visão gerencial que a empresa tem sobre o método ideal (PADOVEZE, 2000). Serão aprofundados os métodos: Custeio por Absorção, Custeio Variável e Custeio Baseado em Atividades (ABC).

#### 2.4.2.1 Custeio por Absorção

Trata-se do método adotado pela Contabilidade Financeira, e, portanto, aceito para fins de Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados, e na maioria dos países - incluindo o Brasil - para fins de Balanço e Lucros Fiscais. (MARTINS, 2003). O Custeio por Absorção é o

método no qual “tanto os custos fixos como os custos variáveis de produção, são considerados custos do produto” (MAHER, 2001, p. 360). Todavia, Martins e Rocha (2010, p. 85) chamam a atenção para o fato de que:

Nem todos os custos fixos devem ser, sempre, atribuídos aos produtos, pois este gênero possui três espécies: Custeio por Absorção Parcial, Custeio por Absorção Parcial Modificado e Custeio por Absorção Integral.

O Custeio por Absorção Parcial, de acordo com Martins e Rocha (2010, p. 102) “atribui aos produtos todos os custos de produção, fixos e variáveis, e somente eles”. Ou seja, neste tipo de custeio as despesas administrativas da empresa não são alocadas aos produtos. O fundamento dessa separação consiste basicamente em manter uma análise mais fiel ao que realmente é custo do produto, ou seja, o esforço empregado na produção do mesmo, uma vez que, para este tipo de custeio, as despesas relacionadas à administração da empresa, são encargos da empresa como um todo, e teriam de se basear em critérios subjetivos de rateio para alocação dos mesmos ao produto (MARTINS; ROCHA, 2010).

O Custeio por Absorção Parcial Modificado consiste,

Em atribuir aos produtos os custos variáveis e os fixos operacionais. Os custos fixos estruturais e as despesas são diretamente debitados do resultado do período em que são incorridos, segundo o princípio da competência. (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 118).

Ainda para Martins e Rocha (2010) essa separação é principalmente justificada pelo fato de que os custos fixos estruturais não são custos individuais dos produtos, e em

muitos casos, vários produtos podem compartilhar da mesma estrutura em sua linha de produção.

O Custeio por Absorção Integral, segundo Martins e Rocha (2010, p. 127) “considera como sendo dos produtos todos os custos de produção e também os gastos fixos de administração e vendas”. Neste tipo de custeio a absorção de todos os custos e gastos da administração pelo produto fundamenta-se pelo fato de que todos os sacrifícios incorridos pela empresa não só para o processo de produção fazem parte do custo do produto, fazendo assim com que o produto contemple a totalidade dos custos ocorridos tanto na produção, quanto na administração da empresa, que inclui as atividades de vendas (MARTINS; ROCHA, 2010).

Em termos gerais, o método de custeio por absorção integral consiste basicamente em separar os custos das despesas, apropriar os custos diretos aos produtos e por fim, apropriar, por meio de rateios, os custos indiretos aos produtos (MARTINS, 2003).

O rateio dos custos representa a atribuição de um custo indireto a um objeto de custo, segundo uma certa base. Um objeto de custo, por sua vez, representa qualquer fim ao qual o custo é atribuído. (MAHER, 2001, p. 231).

No Custeio por Absorção o rateio pode ser realizado de duas maneiras: sem departamentalização ou com departamentalização.

Quando não há departamentalização, o Custeio por Absorção ocorre da maneira descrita a cima, separam-se custos de despesas, alocam-se os custos diretos aos produtos e por fim, os custos indiretos são rateados aos produtos. Quando há departamentalização, o custo indireto é primeiro apropriado ao departamento que o originou, para depois ser alocado ao produto. Entende-se por departamento a

Unidade mínima administrativa, representada por pessoas e máquinas (na maioria dos casos), em que se desenvolvem atividades homogêneas. (MARTINS, 2003, p. 65).

Os departamentos são ainda subdivididos em departamentos de serviços e departamentos de produção. Os departamentos de produção são aqueles no qual o produto passa fisicamente. Neste caso, os custos do departamento de produção são alocados diretamente aos produtos. Já os departamentos de serviços são aqueles no qual ocorre a prestação de serviços a outros departamentos, e, portanto, de modo geral, não tem seus custos apropriados diretamente aos produtos, sendo assim, os custos destes departamentos são transferidos àqueles que se beneficiam de seus serviços (MARTINS, 2003).

O rateio dos custos na departamentalização pode ser feito a partir de três métodos diferentes: método direto, método progressivo e método recíproco. No método direto, os custos dos departamentos de serviços são distribuídos aos departamentos usuários, sem haver rateio entre os departamentos de serviços, ou seja, os custos são rateados diretamente aos usuários finais de um serviço, ignorando os usuários intermediários, sendo esta uma crítica a este método. No método progressivo, há o reconhecimento de uma parte dos serviços prestados pelo departamento de serviços a outros departamentos de serviços. O rateio neste caso, geralmente começa com o departamento de serviços que forneceu a proporção mais alta de seus serviços a outros departamentos de serviços. Após receber o rateio de custos de um departamento, este não recebe mais rateio de outros departamentos, ou seja, o reconhecimento de custos de um departamento para o outro ocorre apenas uma vez, não reconhecendo assim a reciprocidade que pode ocorrer entre

os departamentos, sendo esta uma das críticas a este método. Já no método recíproco os rateios de custos entre os departamentos de serviços reconhecem todos os serviços prestados uns aos outros, refletindo assim o processo de trocas de serviços que ocorrem entre os departamentos nas organizações, sendo assim o método mais completo entre os outros dois apresentados acima (MAHER, 2001).

#### 2.4.2.2 Custeio Variável

O Custeio Variável é o método no qual “apenas os custos variáveis de produção são atribuídos aos produtos.” (MAHER, 2001, p. 360). Tem se como contribuição trazida por este método a análise de custo-volume-lucro. Tal análise

Examina o comportamento de receitas totais, custos totais e o lucro das operações com a ocorrência das mudanças no nível de produção, no preço de venda, no custo variável por unidade e/ou nos custos fixos de um produto. (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004, p.55).

Uma das premissas deste método é de que mudanças nos níveis das receitas e dos custos ocorrem apenas devido a mudanças no número de quantidades produzidas e vendidas, o que complementa outra premissa de que os custos totais precisam ser separados em um componente fixo, que não alterará de acordo com o nível de produção (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004). Para Padoveze (2000) os conceitos de custos fixos e variáveis possibilitam uma série de análises dos gastos da empresa, subsidiando importantes decisões em relação à aumento ou diminuição de volume de produção, portfólio de produtos, mudanças no mix de produção, entre outros.

Martins (2003, p. 204) argumenta que no Custeio Variável “obtem-se um lucro que acompanha sempre a

direção das vendas, o que não ocorre com o Absorção.” No custeio variável, somente os custos variáveis de produção são estocáveis, os custos fixos são entendidos como custos do período, sendo esta uma vantagem do Variável em relação ao Absorção (MAHER, 2001).

Neste método, a diferença entre as receitas totais e os custos variáveis resulta na margem de contribuição, a qual irá contribuir para a recuperação dos custos fixos. De acordo com Padoveze (2000, p. 269) a margem de contribuição “é a diferença entre preço de venda unitário do produto e dos custos e despesas variáveis por unidade de produto”. Quando recuperados os custos fixos, a margem de contribuição remanescente aumentará o lucro operacional. Para se chegar à margem de contribuição, multiplica-se a margem de contribuição unitária pelo número de unidades vendidas. A margem de contribuição unitária é a diferença entre o preço de venda e o custo variável por unidade (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004). A margem de contribuição de acordo com Wernke (2005, p. 99) representa o valor em dinheiro,

Que cada unidade comercializada contribui para, inicialmente, pagar os gastos fixos mensais da empresa e, posteriormente, gerar o lucro do período.

Ainda para Wernke (2005, p. 101) “o conhecimento e a análise da margem de contribuição é elemento fundamental para sejam tomadas decisões corretas de curto prazo.”

Conhecendo-se a margem de contribuição é possível calcular o ponto de equilíbrio, que representa

A quantidade de produtos vendidos em que as receitas totais se igualam aos custos totais, ou seja, a quantidade de produção vendida em que o lucro operacional é R\$ 0,00. (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004, p. 58).

Padoveze (2000) afirma que o cálculo do ponto de equilíbrio é importante pois por meio dele identifica-se o nível mínimo de atividade que a empresa deve operar. O ponto de equilíbrio pode ainda ser analisado do ponto de vista contábil, econômico ou financeiro. O ponto de equilíbrio contábil é aquele no qual as receitas menos os custos e despesas totais dão um resultado nulo, assim sendo, representa a quantidade de produtos que deve ser vendida para que o resultado no período não resulte nem em lucro, nem em prejuízo, para se chegar ao ponto de equilíbrio contábil, dividi-se o valor total dos custos fixos pelo valor da margem de contribuição unitária do produto; no ponto de equilíbrio econômico, calcula-se o volume de vendas que deve ser realizado para se atingir um determinado lucro fixado, este resultado representa o custo de oportunidade do capital próprio empregado, para se calcular o ponto de equilíbrio econômico dividi-se a soma dos custos fixos ao lucro desejado pela margem de contribuição unitária; e no ponto de equilíbrio financeiro, calcula-se o volume de vendas que será suficiente para saldar os custos e despesas variáveis, os custos fixos (sem depreciação) e outras dívidas que a empresa tenha no período o resultado representa que o valor das disponibilidades permanece inalterado, independente de haver resultado econômico ou contábil. Para se calcular o ponto de equilíbrio financeiro é feito a soma dos custos fixos com as dívidas do período desconsiderando-se a depreciação, divididos pela margem de contribuição necessária (MARTINS, 2003; WERNKE, 2005).

Para Maher (2001, p. 361) este método auxilia na tomada de decisão uma vez que:

Os administradores precisam conhecer todos os custos de operação de um negócio – fixos e variáveis -, para que possam estabelecer preços de venda e estimar custos que se alteram com a produção.

Porém, uma de suas desvantagens está na sua não aceitação para fins regulatórios.

#### 2.4.3.3 Custeio Baseado em Atividades (ABC)

O Custeio Baseado em Atividades, de acordo com Wernke (2005) busca identificar os gastos das diversas atividades desempenhadas por uma empresa, mesmo que tenham sido executados fora dos limites físicos de um setor, departamento ou até mesmo da própria organização. É o método que “procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos” (MARTINS, 2003, p. 87). Neste método “os custos são inicialmente atribuídos às atividades e depois aos produtos com base no consumo de atividades pelos produtos” (MAHER, 2001, p. 280). De acordo com Horngren, Datar e Foster (2004, p. 131), “o custeio baseado em atividades aprimora um sistema de custeio ao considerar as atividades individuais como objetos de custos fundamentais”. Assim, para Wernke (2005, p. 29) “se um produto não consumir determinada atividade, não receberá os custos associados a essa atividade”. A proposta do custeio ABC é de alocar os custos dos produtos por meio de bases de alocação de custos das atividades diferentes que compõe a operação de uma organização, levando assim a custos mais precisos dos produtos (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004). O conceito do Custeio ABC é de que “produtos consomem

atividades e atividades consomem recursos.” (MAHER, 2001, p. 280).

Uma atividade, de acordo com Martins (2003, p. 93) “é uma ação que utiliza recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços.” A atribuição de custos às atividades deve respeitar a seguinte ordem, de acordo com Martins (2003):

- a) Alocação direta: feita quando há uma identificação clara, direta e objetiva do item de custo com determinada atividade.
- b) Rastreamento: é uma alocação com base na identificação da relação de causa e efeito entre a ocorrência da atividade e a geração do custo. Esta relação é expressa por meio de direcionadores de custo. Maher (2001) complementa que além da relação causa e efeito, um direcionador de custo pode se basear também em Benefícios recebidos e na Razoabilidade. O direcionador de custos, é portanto, o fator que determina como os produtos consomem as atividades.
- c) Rateio: deve ser realizado apenas quando não há a possibilidade de utilizar nem a alocação direta, nem o rastreamento, evitando a utilização de rateios arbitrários.

A utilização do ABC, portanto, necessita que a organização tenha suas atividades previamente mapeadas, e que esteja dividida em departamentos, os quais podem ser chamados também de centros de custo, os quais receber os custos relativos às atividades desenvolvidas. A divisão em mais ou menos centros de custos deve-se pautar na conveniência que se deseja ter. “Tudo vai depender do grau de precisão desejado, do escopo do projeto ABC, da relação custo-benefício” (MARTINS, 2003, p. 95). “Mesmo quando uma empresa decide implantar o ABC, ela deve fazer

escolhas importantes sobre o nível de detalhes a usar” (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004, p. 141).

O ABC permite que os administradores tenham melhores informações sobre os custos de seus produtos e sobre os custos de suas atividades e processos, uma vez que busca maior precisão acerca do caminho que os custos percorrem dentro da organização (MAHER, 2001).

A escolha do método que será utilizado decorre de uma decisão gerencial. Os resultados obtidos por meio de cada método podem variar, portanto é importante que o gestor pautar suas decisões em análises que envolvam mais dados que os obtidos por meios destes métodos. Outro fator que cabe destacar é que não há como afirmar qual o melhor método, tendo em vista que cada organização possui suas peculiaridades, assim, o método escolhido deve ser analisado sob uma perspectiva de “custo x benefício”, para que ele possa estar adequado à organização, para que seja de fato uma ferramenta que colabora com a gestão eficaz de suas operações.

### **2.4.3 Custos no comércio varejista**

O setor terciário, desde a década de 80, vem apresentando crescimentos significativos, ultrapassando inclusive, em termos de peso na economia, o setor secundário. Tal relevância justifica a atenção que a área de custos deve dispensar-lhe, a fim de suprir os gestores dessa empresa com informações gerenciais (WERNKE, 2004).

Para Muller e Kriger (2002, p. 29):

O trabalho de implementação de sistemas de custeio permite a formação e sistematização de um conjunto de informações que servirá de base para a maioria das aplicações de decisão gerencial.

Sperling (2008, p. 4) afirma que:

A gestão de custos no comércio varejista é uma das mais importantes tarefas dos administradores. Qualquer erro nos cálculos significa uma ameaça a saúde financeira da empresa.

No varejo, no contexto de formação de custo, em sua grande maioria não ocorre transformação de matéria-prima em produto acabado, mas tão somente a aquisição e revenda de mercadorias, simplificando o controle geral do processo (JUNIOR; MERLO, 2007, p. 24). Theiss e Kriek (2009) enfatizam que, na atividade comercial o principal componente de seu custo está na aquisição da mercadoria, sendo este, um dos mais importantes fatores a serem controlados. Além disso, outros itens como as despesas com frete, seguro e recuperação de tributos também devem ser analisados, uma vez que, influenciam no custo dos produtos no comércio.

Assim sendo, um esquema básico para cálculo de custo do produto no comércio, segue a lógica apresentada abaixo:

Tabela 1 - Cálculo custo da mercadoria no comércio

---

**Valor pago ao fornecedor**

---

(-) ICMS

(+) Frete

(-) ICMS sobre o frete

(+) Seguro

(+) Armazenagem e outros gastos

(=) Custo da mercadoria (ou custo da compra)

---

Fonte: Megliorini (2011)

Esse custo do produto ou da mercadoria, será ativado no estoque até o momento da sua comercialização. Após o

processo de venda, esse custo passa a ser considerado o custo da mercadoria vendida (MEGLIORINI, 2011).

Maher (2001) complementa este conceito afirmando que as organizações de varejo oferecem um produto tangível, além de um serviço intangível, como por exemplo, o processo de comercialização dos produtos. A demonstração do resultado para estas empresas adiciona uma categoria, a de custo dos produtos vendidos, que acompanha os produtos tangíveis que são vendidos.

#### **2.4.4 Formação de preço de venda a partir da gestão de custos**

O processo de formação de preço de venda em uma organização pode ser entendido como

Um processo de tomada de decisão em que os custos exercem papel fundamental é representado pela formação dos preços dos produtos que serão vendidos ou comercializados. (BRUNI; FAMÁ, 2011, p.267).

De acordo com Wernke (2004, p. 126):

A correta formação do preço de venda é questão fundamental para sobrevivência e crescimento das empresas, independente do porte e de área de atuação.

Cabe ressaltar que, de acordo com o autor, “atualmente, a determinação do preço de venda está sendo cada vez mais influenciada por fatores de mercado e menos fatores internos.” (WERNKE, 2004, p. 126)

Na determinação do preço de venda, é importante que a organização procure um valor que maximize o lucro, possibilite alcançar as metas de vendas com tal preço, permita a otimização do capital investido e proporciona a

utilização eficaz da capacidade de produção. Na formação do preço de venda, geralmente calcula-se um preço orientativo baseado nas informações internas da organização, sendo posteriormente criticado em relação às características do mercado. O método mais comum utilizado na prática empresarial, é o método baseado no custo da mercadoria, o qual consiste em adicionar uma margem fixa a um custo-base, conhecida como taxa de *mark-up* (WERNKE, 2004).

Nas pequenas empresas varejistas, a formação do preço de vendas pode ser realizada a partir do contabilização de todos os gastos mensais, já incluído o custo de aquisição das mercadorias, sendo comumente chamado de método com base no custo pleno. A apuração desses gastos são rateados aos produtos, de modo a precificá-los de acordo com a estrutura de custos da empresa (WERNKE, 2005). De acordo com Padoveze (2000) apesar de algumas desvantagens conhecidas, este método é bastante utilizado, principalmente pela simplicidade de sua metodologia. Neste método, conforme Bruni e Famá (2011, p. 268):

Os preços são estabelecidos com base nos custos plenos ou integrais – custos totais de produção, acrescidos de despesas de vendas, de administração e da margem de lucro desejada.

Wernke (2005) salienta que os gastos que forem efetuados no mês, mas que gerarão benefícios por mais de um período mensal, devam ser distribuídos pelos meses de utilização.

Cabe ressaltar que, além dos custos a formação do preço de vendas está também ligada aos fatores mercadológicos, ao nível de atividade e remuneração do capital investido. Assim, o cálculo do preço de venda deve chegar a um valor que maximize o lucros da empresa,

mantenha a qualidade, atenda aos anseios do mercado consumidor e aproveite ao máximo os níveis de produção (BRUNI; FAMÁ, 2011).

Outra ferramenta gerencial que pode ser utilizada na formação do preço de vendas é a análise custo/volume/lucro. De acordo com Wernke (2005) é um modelo que permite prever o impacto no lucro ou resultado projetado no período, de alterações ocorridas no volume de vendas, nos preços de venda vigentes e nos valores de custos e despesas. O modelo permite também que seja averiguado o preço de venda a ser praticado, o custo de fabricação e volume de vendas que deve ser executado para se atingir um determinado lucro. Para se chegar a estas análises, são analisados a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio.

A margem de contribuição contribui para que a empresa consiga identificar em quais produtos devem-se investir mais ou menos divulgação, bem como quais produtos geram resultados negativos mas que devem ser mantidos em benefício da venda de outros. Além disso permite analisar quais segmentos de comercialização devem ser ampliados, reduzidos ou abandonados, uma vez que, quanto maior a margem de contribuição trazida pelo produto, maior é a sua capacidade de geração de caixa. Auxilia também nas definições de redução de preços, descontos, promoções; já que quanto maior a margem de contribuição melhor será a oportunidade de se promover vendas (WERNKE, 2005).

O ponto de equilíbrio permite que a empresa obtenha informações necessárias para algumas tomadas de decisão como: alteração do mix de vendas (com base na margem de contribuição pode-se determinar quais produtos substituir ou não, considerando-se o impacto no lucro do período); além do estudo das possibilidades de alteração, contribui também para a definição de mix de produtos, nível de produção e

preço dos produtos (escolhendo produtos e preços que otimizem os resultados); simulação de cenários para determinação de quantas unidades de cada produto deve ser vendida para se alcançar determinado montante de lucro, a influência de descontos e promoções no lucro desejado; impacto no lucro caso o preço de venda seja aumentado e aconteça uma redução na demanda; influência do aumento do custo de compra na quantidade de vendas que deve ser realizada, entre outros (WERNKE, 2005).



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

É o estudo dos métodos. São as etapas a seguir num determinado processo. É um conjunto de regras, normas e princípios, que regulam uma determinada disciplina em ciências ou artes (REA; PARKER, 2000).

Conforme Malhotra (2005) qualquer tipo de pesquisa, geralmente, é precedida por uma pesquisa exploratória. Essa possui a função de aprofundar o conhecimento dos envolvidos em relação ao tema pesquisado. Ainda de acordo com Barros e Samara, (2006, p. 29) “(...) nela procura-se obter o primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado (...)”. Nesta pesquisa, a pesquisa exploratória ocorreu no momento de conhecimento das características da empresa, em pesquisas sobre o setor, no entendimento dos objetivos que os sócios almejavam, entre outros dados. Por isso, primeiramente, efetuou-se uma pesquisa de caráter exploratório para consolidar o conhecimento sobre o tema da pesquisa.

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi realizada uma pesquisa de abordagem predominantemente qualitativa, que tem como objetivo a melhor compreensão de um fenômeno a partir do contexto no qual está inserido, sendo analisado sob uma perspectiva integrada (GODOY, 1995).

Quanto ao objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como de cunho descritivo, que de acordo com Gil (2002) tem como objetivo como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

O método de investigação utilizado foi o estudo de caso, que de acordo com Godoy (1995, p. 25) “[...] se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objetivo é uma

unidade que se analisa profundamente”. No caso desta pesquisa, a unidade de análise é uma micro empresa do setor de comércio varejista da Grande Florianópolis. A micro empresa, caracteriza-se como empresa familiar, e atua no ramo de tintas automotivas e imobiliárias e está há mais de 28 anos no mercado.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi estruturadas com os dois sócio-proprietários. Além das entrevistas, foram coletados dados em documentos contábeis e financeiros e nos sistemas de gestão atualmente utilizados pela empresa, como o sistema de frente de caixa, e o sistema no qual são lançadas as entradas das mercadorias. Por ser tratar de uma empresa familiar, da qual a autora faz parte, foi também possível utilizar a observação direta como fonte de coleta de dados.

Em seguida foi realizada a análise dos dados, que de acordo com Teixeira (2003, p. 191):

É o processo de formação de sentido além dos dados, e este processo se dá limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação do significado

Por fim, foram elaboradas propostas de ações estratégicas para a empresa em estudo.

### 3.2 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada em fontes primárias e secundárias.

Iniciou-se com a coleta de dados sobre o setor e dados da empresa. Para coleta de dados do setor foram utilizadas fontes secundárias, como livros, revistas acadêmicas, periódicos, internet e outros. Para coleta de dados sobre a empresa foi realizada fonte de dados primária,

por meio de entrevista semi-estruturada (Apêndice C) com os sócios da empresa, que relataram sua história, situação atual, dificuldades e expectativas em relação à pesquisa.

Após foram coletados os dados relacionados aos custos da empresa, do período de Setembro/2013 a Abril/2014. Para levantamento dos custos de aquisição de mercadoria, foram utilizadas todas as notas fiscais do período. Como o sistema no qual se dá a entrada dos produtos adquiridos não gera relatórios, bem como, não está organizado por data de aquisição, todos os dados foram então digitados manualmente em uma planilha de Excel, nota a nota, mês a mês, item a item, coletando dados de data da aquisição, fornecedor, produto, quantidade, unidade de medida, valor unitário e valor total, conforme Apêndice A.

Após, foi criada uma planilha com a lista de todos os gastos incorridos na empresa e seus respectivos valores, como remuneração, impostos, combustível, materiais de limpeza e outros, de modo a facilitar a próxima etapa de levantamento dos demais gastos.

O levantamento dos demais gastos da empresa foi então realizado por meio da coleta das notas fiscais dos gastos incorridos. Para isso, foi solicitado à empresa que guardasse todas as notas fiscais relacionadas às compras que fossem feitas, bem como holerites, boletos, e para outros casos, que fossem anotadas em uma agenda para posterior utilização. A partir disto, os dados foram alimentados manualmente em uma planilha de Excel, novamente mês a mês, gasto por gasto, mês por mês, de acordo com a categoria previamente determinada para cada um (Apêndice D).

Após, foram retirados os relatórios de vendas da empresa, dos meses de Janeiro à Setembro/2014. O sistema gera relatórios apenas na extensão *pdf*, sem possibilidade de edição do arquivo. Assim, os dados constantes no relatório foram repassados manualmente a uma planilha de Excel,

para facilitar as análises posteriores. Nesta planilha constavam os dados de mês da venda, produto, quantidade e valor total, conforme Apêndice B.

O levantamento do atual preço praticado pela organização foi realizado por meio de consulta ao sistema da empresa, e repassado às planilhas de Excel manualmente, para complementar os demais dados já coletados.

O levantamento dos produtos oferecidos foi feito por meio dos dados então registrados nas planilhas de vendas e custos, e a partir deles, por meio da observação direta para averiguar se havia algum item faltante.

Os dados relacionados aos clientes foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada (Apêndice C) com os dois sócios da empresa, e um dos funcionários. Foram também coletados por meio de telefone dados dos principais clientes da empresa, categorizados assim de acordo com o volume de compras de cada um, chegando-se a um total de nove. Para estes foram feitas perguntas mais informais, já que o relacionamento destes com a empresa é muito próximo, e os dados necessários já haviam sido respondidos pelos sócios, servindo esta coleta, apenas para confirmação das informações dadas pelos sócios.

Os dados relacionados aos concorrentes foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada (Apêndice C) com os dois sócios da empresa. Foram também coletados dados por meio de telefone, da mesma maneira como procedido com os clientes, e dados disponíveis na internet.

Os dados relacionados aos fornecedores foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada (Apêndice C) com os dois sócios da empresa. Foram também coletados dados por meio de telefone e dados disponíveis na internet, da mesma maneira como procedido com os clientes e concorrentes.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Seguida deste levantamento foi realizada uma análise dos dados.

Primeiramente foram categorizados os dados referentes aos gastos da empresa. Os gastos foram divididos nas seguintes categorias: Água, Alteração contrato social, Aquisição da mercadoria, Carro/Moto, CDL, Celular, Combustível Gasolina, Combustível Moto, Contador, Depreciação, Despesas bancárias, Frete, ICMS, Imposto, Imposto emissão NF, Infra-estrutura, IPI, IPTU, Jornal, Juros duplicatas atrasadas, Luz, Manutenção de sistema, Presentes Natal, Remuneração, Seguro Carro, Sindicato, Taxa administrativa do cartão de crédito e Telefone (quadro 7). Após, foi utilizado o recurso de tabela dinâmica no Excel, para então classificá-los de acordo com sua representatividade em relação aos gastos totais, conforme tabela 4.

Para análise das vendas, os produtos foram organizados em grupos, de modo a facilitar a análise, já que de Janeiro a Março, houve registro de 533 produtos diferentes vendidos, sem repetições. Após, foi utilizado o recurso de tabela dinâmica no Excel, para então classificá-los de acordo com sua representatividade em relação à receita a total, conforme tabela 2.

Para análise dos custos em relação às vendas, foram utilizados os grupos categorizados nas análises de custos e vendas, novamente criada uma tabela dinâmica e então classificados de acordo com sua lucratividade, em ordem decrescente (do mais para o menos lucrativo), conforme tabela 5.

As análises de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do diagnóstico da situação-atual foram realizadas em conjunto com os dois sócios da empresa, com base nos dados levantados e também sua experiência de

mercado, elencando os dados constantes no final de cada seção.

Por fim, como objetivo final deste trabalho, foram apresentadas a empresa propostas de atuação estratégica, elencadas a partir de todos os dados e análises feitas em conjunto.

## 4 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

Neste capítulo será apresentado um histórico da empresa em estudo, relatando fatos desde sua criação aos dias de hoje. Após um breve estudo sobre seu setor de tintas e tendências.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O setor de atuação da empresa é o setor terciário dentre o qual se classifica como comércio varejista. O ramo de atuação da empresa por sua vez é o ramo de tintas e complementos. Entende-se por comércio varejista aquele que

Inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um varejo ou loja de varejo é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes. (KOTLER, 1998, p. 493).

A empresa objeto de estudo é uma micro empresa familiar do setor varejista, no ramo de tintas imobiliárias e automotivas. Localiza-se em Campinas, São José, Santa Catarina e foi inaugurada há 28 anos. Porém, para que se entenda sua história deve-se voltar 47 anos atrás, quando o Sr. Antônio Acácio de Souza, pai do atual proprietário, construiu no terreno de sua casa, uma oficina mecânica, que se localizava no bairro Praia Comprida, em São José, Santa Catarina.

O Sr. Antônio consertava carros na sua oficina depois de seu horário de trabalho e, como de acordo com os clientes, prestava um bom serviço, largou seu emprego e

passou a trabalhar em período integral na oficina. Cerca de 02 anos depois, a oficina já possuía um bom *know-how* e sua demanda era crescente. Foi então que o proprietário da empresa em estudo, e seu outro irmão mais novo, entraram no negócio para ajudar seu pai. Mais tarde outro irmão mais velho viria a ajudar também. Com o crescimento repentino e não esperado da oficina, o Sr. Antonio ocupou mais uma parte do terreno de sua casa, e ainda o terreno ao lado da sua casa para ampliar a oficina. Foram também contratados mais funcionários para atender a demanda que se havia criado. Nessa época de expansão constante da oficina, os irmãos que se juntaram ao pai no início resolveram regularizar a empresa e cadastrá-la como pessoa jurídica, e tornaram-se então, sócios.

Passados 10 anos da construção da oficina, resolveram abrir uma loja de Auto Peças que pudesse fornecer materiais à oficina e também atender ao público em geral. Fundaram então a loja Auto Peças Acácio, em Campinas, São José, e contrataram mais 04 funcionários para trabalhar com o atendimento ao público. Ficaram então, gerenciando a loja de Auto Peças, e o Sr. Antonio e seu outro filho, que entrara no negócio depois, gerenciavam a oficina. As duas empresas iam bem, e 09 anos após a abertura da loja de Auto Peças, o proprietário do imóvel onde funcionava a loja, aumentou excessivamente o preço do aluguel, que tornou inviável a permanência do estabelecimento naquele ponto. Os sócios procuraram outro local para instalar a loja e encontraram um ponto vago em frente a loja de Auto Peças. Quando o contrato já estava formalizado e a mudança pronta, o proprietário do imóvel da loja de Auto Peças, voltou atrás na sua decisão e resolveu não mais aumentar o preço do aluguel. Os irmãos decidiram então ficar com os dois imóveis e no novo estabelecimento abriram uma loja de tintas, pois enxergavam essa necessidade no mercado.

A ideia deu certo, e 05 anos após a abertura da loja de Tintas, abriram também uma metalúrgica que se localiza no Jardim Atlântico, Florianópolis. Há 16 anos, a sociedade formada pelos irmãos foi desfeita, e nessa ocasião, ficou com a metalúrgica o irmão mais novo, e com a loja de Auto Peças e de Tintas o atual proprietário da loja de tintas, que resolveu juntá-las no mesmo imóvel, e um tempo depois vendeu todo seu estoque de peças e focou seu negócio no ramo de tintas automotivas e imobiliárias. A oficina foi fechada e depois reaberta pelo outro irmão mais velho, e hoje funciona na Ponte do Imaruí, Palhoça.

A história da empresa surgiu deste contexto. Desde sua criação passou por diversas modernizações, tanto administrativas quanto físicas. Atualmente, possui como foco principal a linha de tintas automotivas, pois os sócios atuais acreditam que é um mercado mais fácil de manter já que necessita de grande especialização de mão de obra, e os concorrentes têm dificuldades de suprir esta necessidade. A produção de tintas para carros exige alto grau de especialização, visto que um pingo de tinta a mais colocado em uma preparação pode resultar em uma tinta diferente da cor original, fazendo com que muitas vezes o produto tenha de ser refeito.

Por esta razão, o cuidado com a fabricação das tintas é considerado primordial na empresa, que possui dentro do estabelecimento uma sala de testes, para que os erros possam ser minimizados e a originalidade do tom da tinta seja mantida. Além disso, a empresa procura manter um alto nível de serviço pós venda para minimizar a insatisfação dos clientes. A empresa possui duas máquinas de tintas automotivas. Há também as tintas prontas de fábrica, porém, tanto na linha automotiva quanto na imobiliária a maior parte das tintas são feitas pelas máquinas. Recentemente foi adquirida também uma máquina para produção de sprays, possibilitando assim a

produção de tintas em menor volume e já preparada para o uso do cliente.

A empresa conta hoje com 05 funcionários, sendo os dois sócios, que atuam nas atividades de gestão e também atendimento ao consumidor, 02 vendedores e colorimetristas, responsáveis pelas vendas e fabricação das tintas automotivas e 01 entregador.

A empresa oferece ainda, palestras instrutivas sobre uso de produtos e complementos para seus clientes, no intuito de informá-los e ao mesmo tempo aprender com as experiências de ambos. Essas palestras são muito procuradas pelos clientes, e quando realizadas possuem lotação máxima para as vagas disponíveis.

Hoje, a empresa funciona no mesmo bairro, porém na rua atrás do ponto anterior. Essa mudança ocorreu motivada por dois principais fatores: os sócios atuais construíram um prédio comercial para aluguel de lojas e salas. Neste prédio, construíram uma loja com a possibilidade de usá-la e assim, ter um ponto próprio, já que o anterior era alugado. Além disso, neste novo prédio poderiam oferecer estacionamento aos clientes, motivo de constante reclamações.

## 4.2 O SETOR DE TINTAS

Segundo a Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas (ABRAFATI, 2008), a história das tintas no Brasil tem dois começos. O primeiro, em 1886, na cidade de Blumenau, Santa Catarina. O segundo, em 1904, na cidade do Rio de Janeiro. Os pioneiros são Paulo Hering, fundador das Tintas Hering, e Carlos Kuenerz, fundador da usina São Cristóvão. Traçando seus caminhos na virada do século XIX, eles acompanharam o início da industrialização do país acrescentando, cada um a seu modo, uma parcela de contribuição. Mais de cem anos após a fundação da pioneira

Hering, a história das tintas no Brasil, apresenta alguns ciclos.

A primeira fase começa com a fundação da Usina São Cristóvão, em 1904, e se estende até a implantação no Brasil da Sherwin-Williams, em 1944. É a fase dos imigrantes, especialmente os de origem alemã, que trazem consigo alguma tecnologia e muito trabalho.

Passado este ciclo, temos o período compreendido entre a chegada da Sherwin-Williams e a implantação da Glasurit no Brasil, considerada a segunda fase. Significativamente são duas empresas internacionais que, com diferença de mais de 20 anos, entram no mercado através da aquisição do controle acionário de indústrias brasileiras: a Superba, em 1944, e a Combilaca, em 1967. Os americanos da “escola” Sherwin-Williams trazem a indústria brasileira para a realidade tecnológica do século XX. A entrada da Glasurit no Brasil, associação promovida pela Combilaca, vai iniciar um processo de concentração industrial irreversível.

Nesta fase ocorre a transição entre o trabalho individual de empresários que entram no setor (Bueno, Hesse e outros), e o início da implantação de fábricas modernas, com projetos próprios, planejamento mercadológico e tecnologia avançada (Coral e American Marietta). É também o momento em que pequenas empresas implantadas por pioneiros da primeira fase, auxiliadas por circunstâncias favoráveis da expansão do mercado, transformam-se em indústrias poderosas, ainda que mantendo características administrativas de empresas individuais ou familiares. Caso da Ideal, da Condoroil, da Globo, da Polidura, da R. Montesano e da Renner Herrmann, entre outras.

A terceira fase da história das tintas no Brasil é marcada pelo progresso de internacionalização que presidiu a economia do país a partir da segunda metade dos anos 60.

Algumas empresas internacionais já haviam se estabelecido no país. Contudo, foi a partir da entrada da Glasurit que o processo de aquisições, fusões e associações acelerou-se.

Hoje, o mercado se encontra claramente definido, compreendendo três tipos de empresas no setor de tintas: grandes conglomerados (nacionais e internacionais), empresas de porte médio, com administração de caráter familiar, e pequenas e médias indústrias voltadas ao atendimento de segmentos específicos do mercado.

De acordo Stumm (2008), o Brasil é um dos cinco maiores mercados mundiais para tintas. Há cerca de 300 fabricantes, de grande, médio e pequeno porte, espalhados por todo o país. Fabricam-se tintas destinadas às mais variadas aplicações, com tecnologia de ponta e grau de competência técnica comparável à dos mais avançados centros mundiais de produção. Os dez maiores fabricantes de tintas correspondem a 75% do total de faturamento do setor.

Os números do setor de tintas do Brasil até 2013, segundo a ABRAFATI (2014) são os seguintes:

Quadro 5 - Setor de tintas em números

<b>Números do setor</b>	
<b>Faturamento total 2013</b>	US\$4,183 bilhões
<b>Faturamento total 2012</b>	US\$4,282 bilhões
<b>Volume produzido (litros) 2013</b>	1,426 bilhões
<b>Volume produzido (litros) 2012</b>	1,398 bilhões
<b>Crescimento 2013x2012</b>	2,0%
<b>Previsão de crescimento 2014x2013</b>	2,0 a 3,0%
<b>Exportações 2013</b>	US\$ 188 milhões
<b>Importações 2013</b>	US\$ 209 milhões

Fonte: ABRAFATI (2014)

Estes volumes de produção e faturamento, de acordo com Ferreira (2013) colocam o Brasil com um dos

principais fabricantes de tintas do mundo. Ainda de acordo com o autor existe um grande potencial para venda de tintas no país. O setor tem crescido em um ritmo igual ou superior ao PIB, embora nos últimos anos isso tenha diminuído em virtude da instabilidade política e econômica que estamos vivendo.

Para Ferreira (2013) o nível de exigência dos consumidores tem se elevado a cada ano, isso faz com que o setor tenha cada vez mais a necessidade de oferecer produtos de qualidade ao mercado.

## **5 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE**

Neste capítulo será apresentado um diagnóstico da empresa em relação aos seus ambiente interno e externo, destacando os fatores mais relevantes ao seu contexto.

### **5.1 ANÁLISE INTERNA**

Nesta seção será apresentado o diagnóstico do ambiente interno da empresa, no que tange localização e espaço físico, produtos e serviços oferecidos, vendas, divulgação e custos, listando ao final de cada um, seus pontos fortes e fracos.

#### **5.1.1 Localização e Espaço Físico**

A empresa localiza-se na Rua José Filomeno, paralela a Avenida Presidente Kennedy, via principal do município de São José e que liga Florianópolis ao município. Estima-se que 25 mil carros transitem diariamente pela avenida (CALDAS, 2011).

A empresa está localizada em um dos locais mais movimentados do município, e em uma região quase que exclusivamente comercial. O aluguel da região gira em torno 04 mil reais para uma sala de 30 a 40 metros quadrados. O trânsito da região contribui para o fluxo de pessoas no local, porém agrava questões como congestionamento, constantes na região.

Além disso, há falta de estacionamentos nos estabelecimentos e estacionamentos privados. Como o estacionamento nas ruas não é regulado pela prefeitura, por meio de Zonas de estacionamento, como há em Florianópolis, por exemplo, muitas pessoas (que trabalham

ou moram pela região) deixam seus carros estacionados o dia todo nas ruas, agravando esta situação.

Outro fator que se destaca em relação à localização e ao tráfego constante, é que nesta região os carros costumam trafegar com mais velocidade, fazendo com que os motoristas estejam mais atentos ao trânsito que ao comércio ao redor. Além disso, há próxima a região uma favela, que contribui com a circulação de pessoas ligadas ao tráfico de drogas, e agrava casos de assaltos.

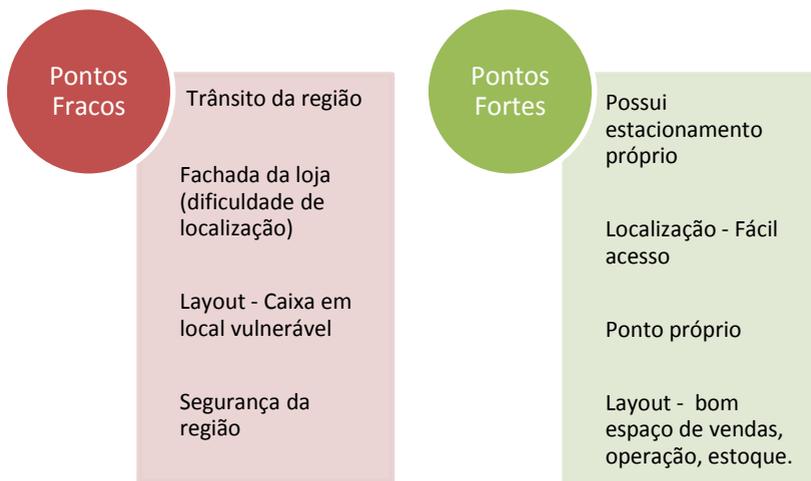
A empresa possui 60 metros quadrados, sendo 14 metros quadrados destinados à área de vendas que possui 2 balcões de atendimento, 3 prateleiras de produtos que podem ser escolhidos pelo cliente, e o caixa.

Há também 16 metros quadrados à área de operações, na qual se encontram as máquinas de tintas automotivas. Ainda na área de operações está a sala de testes, que possui bases para preparação das tintas e uma estufa para confecção das chapas metálicas que servirão para comparação com a tinta original do carro. Na área de operações encontra-se também a máquina de produção de tintas em spray.

A área destinada a estoque possui 25m<sup>2</sup> e localiza-se no mezanino da loja.

Este conjunto de características da localização e espaço físico, analisado em conjunto com os sócios da empresa, permitiu que fossem elencados os seguintes pontos fracos e fortes:

Figura 6 - Pontos fracos e fortes da localização e espaço físico



Fonte: Dados primários (2014)

Destacam-se aqui os pontos fortes: estacionamento próprio e localização. Estes elementos são primordiais na atração dos clientes, uma vez que podem determinar a escolha do estabelecimento. Os pontos fracos podem ser minimizados com facilidade. O caixa e a fachada podem ser alterados, o serviço de entrega que já é oferecido para minimizar os impactos do trânsito e a segurança da região com cuidados e dispositivos de segurança, como alarme e serviços de terceiros já contratados.

### 5.1.2 Estrutura Organizacional

A empresa conta com 05 funcionários.

Um entregador (motoboy), cuja função é a entrega dos produtos aos clientes, recebimento de valores e, quando solicitado, cobrança de débitos. Auxilia também na organização do estoque.

Dois vendedores e colorimetristas, cuja principal função é a fabricação das tintas automotivas. Além disso, são responsáveis pelas vendas no balcão e atendimento ao consumidor de modo geral. Cada um possui, dentro dos principais clientes, àqueles que especificamente serão atendidos por eles. Gerenciam também, em conjunto, a logística das entregas.

Dois sócios proprietários que atuam nas vendas e fabricação de tintas também, porém possuem como principal função a gestão da empresa. Um dos sócios é responsável pelas compras, atendimento aos fornecedores e gerência das vendas. Outro pela gestão administrativa e financeira. Ambos dividem o gerenciamento dos recursos humanos, e compartilham todas as decisões acerca dos negócios.

A estrutura enxuta da empresa faz com que o relacionamento entre sócios e funcionários seja muito próximo, o que facilita uma boa relação entre os mesmos.

Este conjunto de características da estrutura organizacional, analisado em conjunto com os sócios da empresa, permitiu que fossem elencados os seguintes pontos fracos e fortes:

Figura 7 - Pontos fortes e fracos da estrutura organizacional



Fonte: Dados primários (2014)

Neste caso a falta de uma divisão de tarefas é o ponto que deixa a empresa mais vulnerável, uma vez que o tempo e a gestão poderiam ser mais eficientes caso as responsabilidades estivessem bem divididas. Mas há também de se considerar que estrutura enxuta permite que a empresa opere com menos burocracia, podendo assim ter tomadas de decisão mais rápidas.

### 5.1.3 Produtos e serviços oferecidos

A empresa funciona de segunda a sexta no horário de 07:30h às 18:00h e aos sábados das 08:00h às 12:00h comercializando tintas automotivas, imobiliárias e complementos. Uma lista completa pode ser vista no quadro 6 a seguir:

Quadro 6 - Produtos oferecidos

<b>Produtos</b>	<b>Marca</b>	<b>Unidade</b>	<b>Faixa de Preço</b>
<b>Tinta automotiva máquina</b>	Lazzuril - Salcomix - Polidura	de 300ml a 3,6l	15,00 - 180,00
<b>Tinta automotiva pronta de fábrica</b>	Lazzuril - Stardur	de 900ml a 3,6l	22,00 - 45,00
<b>Tinta Imobiliária</b>	Dacar - Galmax	de 900ml a 18l	9,00 - 250,00
<b>Spray máquina</b>	Lazzuril	350ml	13,00 - 24,00
<b>Spray pronto de fábrica</b>	Lazzuril	350ml	12,00 - 25,00
<b>Acelerador secagem</b>	Lazzuril	450ml	25,96
<b>Adesivo para laminação</b>	Maxi Rubber	900ml	21,28
<b>Auto brilho</b>	3M - Anjo	300ml	18,00 - 50,00
<b>Bandeja pintura</b>	Zumplast	16 - 23cm	2,59 - 4,96

<b>Produtos</b>	<b>Marca</b>	<b>Unidade</b>	<b>Faixa de Preço</b>
<b>Batida de pedra</b>	Maxi Rubber - Anjo	900ml	19,00
<b>Boina</b>	3m - Total System - Lazzuril	Peça	60,00 - 90,00
<b>Catalisador esm. Sint.</b>	Brasilux	150ml	7,97
<b>Catalisador para KPO</b>	Maxi Rubber	48ml	8,50
<b>Catalisador para massa plástica</b>	Maxi Rubber - Anjo	9ml	2,02
<b>Catalisador para verniz</b>	Lazzuril - PPG	100ml	11,01
<b>Catalisador PU</b>	Lazzuril - Salcomix - Star	225ml - 900ml	12,00 - 41,00
<b>Cera</b>	3M - Maxi Rubber	200g	11,76 - 127,56
<b>Chapa metálica (Tonalizador)</b>	Berwing	Peça	2,50
<b>Coador</b>	Coarte	Peça	7,32
<b>Convertor de ferrugem</b>	Salisil	200 - 500 - 1000ml	6,00 - 9,84 - 18,55
<b>Copo plástico para catálise</b>	Lazzuril	450ml	2,91
<b>Desingripante</b>	Fort Química	300ml	6,59
<b>Disco de corte</b>	Norton	Peça	4,81
<b>Disco de fibra</b>	3M - Norton	Peça	3,56
<b>Disco de lixa</b>	3M - Norton	Peça	2,79
<b>Disco hookit</b>	3M - Norton - Riken	Peça	1,22- 2,06
<b>Disco trizact</b>	3M	Peça	25.35
<b>Emborrachamento</b>	Maxi Rubber - Anjo	900ml	14,22
<b>Escova de aço</b>	Fort Química	Peça	4,81
<b>Espatula</b>	Fort Química	Peça	4,33 -

<b>Produtos</b>	<b>Marca</b>	<b>Unidade</b>	<b>Faixa de Preço</b>
			7,16
<b>Estopa</b>	Polistar	400g	2,23
<b>Finesse IT</b>	3M	500ml	70,91
<b>Fita crepe</b>	Rapidifix	18x45m	3,23
<b>Fita para filetamento</b>	3M	peça	63,27
<b>Fosqueante</b>	Lazzuril	900ml	48,56
<b>Jimo Silicone</b>	Fort Química	200g	7,18
<b>Kit massa poliester</b>	Star - Maxi Rubber - Lazzuril	750g - 1,5kg	21,59 - 31,18
<b>Kit pintura</b>	Atlas	Peça	14,08
<b>Kit preto fosco vinílico</b>	Maxi Rubber - Lazzuril	900ml	25,73
<b>Kit reparo</b>	Lazzuril	Peça	67,35
<b>Kit Verniz PU</b>	Lazzuril - PPG - Star - Duxone - BASF	900ml	22,00 - 45,00
<b>KPO</b>	Brascoved	400g	15,29
<b>Líquido lustrador</b>	3M	500ml	73,54
<b>Líquido mascaramento</b>	Lazzuril	5l	23,14
<b>Lixa d'água</b>	Norton - Riken - 3M	Peça	1,00 - 5,50
<b>Lixa seco</b>	Starcke	Peça	1,20 - 1,70
<b>Manta de fibra</b>	Fort Química	500g	12,13
<b>Máscara</b>	3M - Atlas	Peça	2,60 - 4,00
<b>Massa anti ruído</b>	Maxi Rubber - Anjo	900ml	10,87
<b>Massa de polir</b>	3M - Maxi Rubber - Autocolor	900ml	17,50 - 21,00
<b>Massa para pequenas correções</b>	Lazzuril	200g	11,96
<b>Massa plástica</b>	Anjo - Maxi Rubber	400g -	6,32 -

<b>Produtos</b>	<b>Marca</b>	<b>Unidade</b>	<b>Faixa de Preço</b>
		1kg	11,15
<b>Massa PVA</b>	Dacar	900ml - 3,6l	7,97 - 19,26
<b>Massa rápida</b>	Anjo - Milflex	900ml	20,78
<b>Pincel</b>	Atlas	Peça	3,90 - 8,50
<b>Pistola</b>	Voylet	Peça	108,00 - 610,00
<b>Primer cromato zinco</b>	Lazzuril	900ml	21,00
<b>Primer universal</b>	Lazzuril - Maxi Rubber	900ml - 3,6l	21,00 - 61,06
<b>Primer PU</b>	Lazzuril - Duxone - Star - Salcomix	900ml - 3,6l	22,00 - 26,00
<b>Redutor para sintético</b>	Lazzuril	900ml	13,24
<b>Removedor de ferrugem</b>	Allchem	250ml	7,19
<b>Removedor pastoso</b>	Anjo - Maxi Rubber	900ml	19,50 - 24,00
<b>Resina</b>	Maxi Rubber	880ml	21,28
<b>Rolo</b>	Atlas	Peça	2,93 - 19,44
<b>Secante para sintético</b>	Brasilux	900ml	23,23
<b>Selador para plástico</b>	Maxi Rubber - Lazzuril	500 - 900ml	23,23
<b>Silicone</b>	Fort Química	280ml	10,00 - 14,00
<b>Solução desoleante</b>	Gol Química - Lazzuril	900ml	9,80
<b>Super bonder</b>	Fort Química	3g	4,94
<b>Thinner</b>	Gol Química - Lazzuril - Luksnova	0,9l - 18l	9,00 - 144,00
<b>Tinta alta temperatura</b>	Star	900ml	36,00 - 42,00

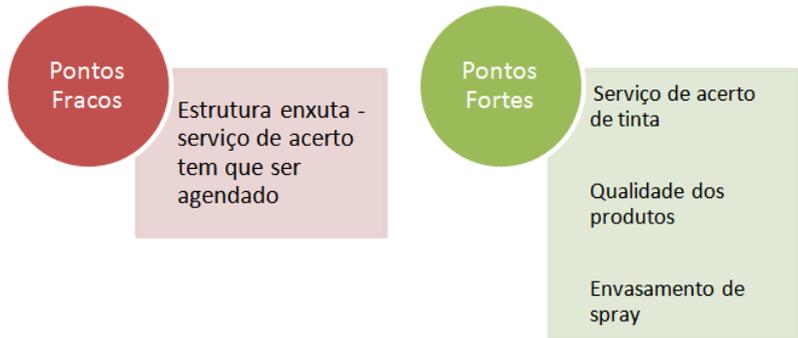
<b>Produtos</b>	<b>Marca</b>	<b>Unidade</b>	<b>Faixa de Preço</b>
<b>Tinta martelada</b>	Brasilux	900ml	25,00
<b>Verniz rápido</b>	Lazzuril	900ml	22,98
<b>Wash primer</b>	Lazzuril - Maxi Rubber - Brasilux	900ml	25,73

Fonte: Dados primários (2014).

Além disso, oferece serviço de tele-entrega sem custo para o cliente, produção de tintas personalizadas e teste de tintas. As tintas personalizadas referem-se a cores específicas que algum cliente deseja e que não possui em algum catálogo, como por exemplo, um cliente que deseja pintar um armário da mesma cor da estampa do sofá. O cliente traz um pedaço da estampa e a tinta é fabricada a partir disso. Outro diferencial é a sala de testes, na qual as tintas para retoque de carros são testadas para que estejam fiéis a cor atual, já que, as intempéries do tempo alteram a cor original do carro. A empresa oferece ainda o serviço de envasamento das tintas em spray, também com possibilidade de personalização de cores. Há apenas outras duas empresas na cidade que possuem a máquina para envasamento de spray.

Este conjunto de características dos produtos e serviços, analisado em conjunto com os sócios da empresa, permitiu que fossem elencados os seguintes pontos fracos e fortes:

Figura 8 - Pontos fortes e fracos dos produtos e serviços oferecidos



Fonte: Dados primários (2014)

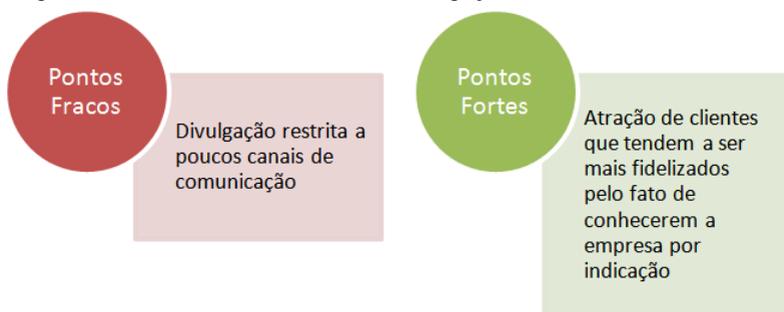
Neste caso, a estrutura enxuta, diferentemente do item anterior, passa a ser um ponto fraco, uma vez que com poucos funcionários torna-se mais difícil atender as demandas dos clientes, principalmente no caso do acerto de tintas, que é o ponto forte mais relevante, já que é neste serviço que a empresa diferencia-se das demais.

#### 5.1.4 Divulgação

A empresa possui como canais de comunicação: e-mail, telefone e página no *facebook*. Não há investimento em publicidade, e a atração de novos clientes ocorre por meio da propaganda boca-a-boca.

Este conjunto de características da divulgação, analisado em conjunto com os sócios da empresa, permitiu que fossem elencados os seguintes pontos fracos e fortes:

Figura 9 - Pontos fortes e fracos da divulgação



Fonte: Dados primários (2014)

Neste caso, o ponto forte é mais relevante, uma vez que apesar dos poucos canais de comunicação a empresa, os clientes tem sido atraídos pela indicação de outros clientes e até mesmo concorrentes, mantendo a demanda da empresa estável.

### 5.1.5 Análise das vendas

O principal produto da empresa é a tinta automotiva, seguida de seus complementos. Abaixo segue análise das vendas de Janeiro a Março de 2014. As vendas da empresa foram acompanhadas de Janeiro a Agosto de 2014 e não apresentaram variações significativas ao longo dos meses. Por esse motivo, optou-se por trabalhar com os dados do primeiro trimestre de 2014, para acompanhar o período de apuração dos gastos e manter as análises compatíveis.

Na tabela abaixo, os produtos foram agrupados, conforme similaridade em grupos, que foram criados a partir da lista completa de produtos vendidos, para que a análise e apresentação dos dados ficasse mais clara, uma vez que se analisada unidade por unidade, teríamos aqui uma lista de, pelo menos, 556 produtos diferentes que foram vendidos nesse período.

Tabela 2- Vendas de Janeiro e Março/2014

<b>Produtos (por Grupo)</b>	<b>Qtidade Total</b>	<b>Receita Total</b>	<b>% qtdade</b>	<b>% receita</b>
<b>Tinta automotiva máquina</b>	1692	R\$ 66.469,16	8,14%	27,79%
<b>Tinta automotiva pronta</b>	959	R\$ 25.925,88	4,61%	10,84%
<b>Thinner</b>	1002	R\$ 23.274,18	4,82%	9,73%
<b>Verniz Bi componente</b>	782	R\$ 15.585,62	3,76%	6,52%
<b>Spray máquina</b>	616	R\$ 13.404,03	2,96%	5,60%
<b>Lixa</b>	5916	R\$ 9.440,69	28,45%	3,95%
<b>Massa plástica</b>	902	R\$ 9.227,34	4,34%	3,86%
<b>Primer PU</b>	489	R\$ 8.991,53	2,35%	3,76%
<b>Catalisador esm. PU</b>	385	R\$ 7.709,43	1,85%	3,22%
<b>Catalisador verniz</b>	661	R\$ 5.792,20	3,18%	2,42%
<b>Fita crepe</b>	1729	R\$ 5.271,53	8,31%	2,20%
<b>Spray pronto fábrica</b>	405	R\$ 5.067,00	1,95%	2,12%
<b>Tinta imobiliária</b>	93	R\$ 4.962,35	0,45%	2,07%
<b>Disco hookit</b>	2361	R\$ 4.077,82	11,35%	1,70%
<b>Catalisador primer PU</b>	520	R\$ 3.992,04	2,50%	1,67%
<b>Massa poliester</b>	128	R\$ 3.629,41	0,62%	1,52%
<b>Massa de polir</b>	128	R\$ 2.475,37	0,62%	1,03%
<b>Boina</b>	39	R\$ 2.108,80	0,19%	0,88%
<b>Papel para isolamento</b>	48	R\$ 1.549,85	0,23%	0,65%
<b>Primer universal</b>	49	R\$ 1.485,43	0,24%	0,62%
<b>Pistola</b>	11	R\$ 1.031,54	0,05%	0,43%
<b>Solução desoleante</b>	98	R\$ 920,76	0,47%	0,38%
<b>Massa pqnas correções</b>	86	R\$ 905,99	0,41%	0,38%
<b>Coador</b>	126	R\$ 832,97	0,61%	0,35%
<b>Auto-brilho</b>	23	R\$ 824,48	0,11%	0,34%
<b>Verniz rápido</b>	36	R\$ 766,74	0,17%	0,32%
<b>Veda capo</b>	48	R\$ 716,74	0,23%	0,30%
<b>Wash primer</b>	43	R\$ 716,18	0,21%	0,30%

<b>Produtos (por Grupo)</b>	<b>Qtidade Total</b>	<b>Receita Total</b>	<b>% qtdade</b>	<b>% receita</b>
<b>Kit reparo para choque</b>	11	R\$ 696,22	0,05%	0,29%
<b>Cera</b>	29	R\$ 614,22	0,14%	0,26%
<b>Resina para laminação</b>	32	R\$ 598,84	0,15%	0,25%
<b>Estopa</b>	181	R\$ 579,42	0,87%	0,24%
<b>Pincel</b>	176	R\$ 569,66	0,85%	0,24%
<b>Primer crom. Zinco</b>	21	R\$ 556,35	0,10%	0,23%
<b>Base tinta automotiva</b>	6	R\$ 535,65	0,03%	0,22%
<b>Removedor pastoso</b>	23	R\$ 531,86	0,11%	0,22%
<b>Redutor para sintético</b>	34	R\$ 437,27	0,16%	0,18%
<b>Seladora para plástico</b>	18	R\$ 387,26	0,09%	0,16%
<b>Catalisador wahs primer</b>	53	R\$ 385,73	0,25%	0,16%
<b>Fita dupla-face</b>	17	R\$ 375,31	0,08%	0,16%
<b>Rolo</b>	54	R\$ 357,70	0,26%	0,15%
<b>FINESSE-IT</b>	5	R\$ 330,72	0,02%	0,14%
<b>Solvente</b>	24	R\$ 318,36	0,12%	0,13%
<b>Lixador</b>	20	R\$ 307,44	0,10%	0,13%
<b>Disco Trizact</b>	12	R\$ 279,42	0,06%	0,12%
<b>Líquido lustrador</b>	4	R\$ 266,20	0,02%	0,11%
<b>Pano</b>	42	R\$ 264,26	0,20%	0,11%
<b>Disco lixa</b>	87	R\$ 226,35	0,42%	0,09%
<b>Massa rápida</b>	12	R\$ 217,92	0,06%	0,09%
<b>Copo plástico para catálise</b>	72	R\$ 206,01	0,35%	0,09%
<b>Anti-ruído</b>	15	R\$ 194,63	0,07%	0,08%
<b>Acelerador de secagem</b>	8	R\$ 191,97	0,04%	0,08%
<b>Batida de pedra</b>	14	R\$ 182,49	0,07%	0,08%
<b>Convertor de ferrugem</b>	17	R\$ 133,06	0,08%	0,06%

<b>Produtos (por Grupo)</b>	<b>Qtde Total</b>	<b>Receita Total</b>	<b>% qtdade</b>	<b>% receita</b>
<b>Base tinta imobiliária</b>	6	R\$ 127,32	0,03%	0,05%
<b>Aplicador de massa</b>	56	R\$ 123,44	0,27%	0,05%
<b>Catalisador esm. Sint.</b>	16	R\$ 121,16	0,08%	0,05%
<b>Aditivo anti cratera</b>	3	R\$ 118,49	0,01%	0,05%
<b>Cola para-brisa</b>	5	R\$ 118,21	0,02%	0,05%
<b>Respirador</b>	47	R\$ 114,60	0,23%	0,05%
<b>Máscara</b>	29	R\$ 113,80	0,14%	0,05%
<b>Disco de corte</b>	24	R\$ 111,70	0,12%	0,05%
<b>Super bonder</b>	24	R\$ 94,62	0,12%	0,04%
<b>Manta de fibra</b>	9	R\$ 93,96	0,04%	0,04%
<b>Líquido de mascaramento</b>	4	R\$ 91,68	0,02%	0,04%
<b>Fita filetamento</b>	40	R\$ 88,74	0,19%	0,04%
<b>Espátula</b>	16	R\$ 2,63	0,08%	0,03%
<b>Corante</b>	19	R\$ 8,45	0,09%	0,03%
<b>Engate</b>	8	R\$ 3,75	0,04%	0,03%
<b>Arame de solda</b>	13	R\$ 73,70	0,06%	0,03%
<b>Zarcão</b>	2	R\$ 3,30	0,01%	0,03%
<b>Kit pintura</b>	6	R\$ 71,82	0,03%	0,03%
<b>Adapatdor para boina</b>	6	R\$ 65,15	0,03%	0,03%
<b>Catalisador massa plástica</b>	33	R\$ 64,44	0,16%	0,03%
<b>Silicone</b>	5	R\$ 54,56	0,02%	0,02%
<b>Escova para limpeza</b>	4	R\$ 39,18	0,02%	0,02%
<b>Massa corrida</b>	5	R\$ 35,23	0,02%	0,01%
<b>Algodão</b>	8	R\$ 28,50	0,04%	0,01%
<b>Removedor ferrugem</b>	4	R\$ 27,61	0,02%	0,01%
<b>Verniz imobiliário</b>	4	R\$ 24,36	0,02%	0,01%
<b>Massa tapa tudo</b>	3	R\$ 22,75	0,01%	0,01%
<b>Bandeja de pintura</b>	8	R\$ 22,50	0,04%	0,01%
<b>Disco desbaste</b>	6	R\$ 20,34	0,03%	0,01%

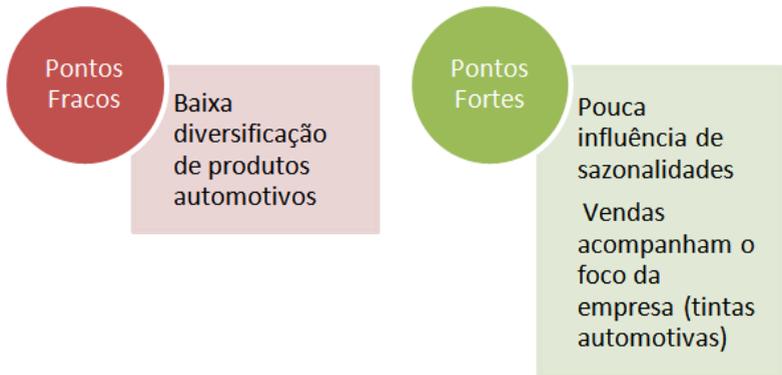
<b>Produtos (por Grupo)</b>	<b>Qtidade Total</b>	<b>Receita Total</b>	<b>% qtdade</b>	<b>% receita</b>
<b>Régua alumínio</b>	2	R\$ 19,69	0,01%	0,01%
<b>Fita empacotamento</b>	5	R\$ 17,08	0,02%	0,01%
<b>Garfo para rolo</b>	3	R\$ 16,02	0,01%	0,01%
<b>Catalisador KPO</b>	4	R\$ 15,10	0,02%	0,01%
<b>Silicone para carro</b>	2	R\$ 14,15	0,01%	0,01%
<b>Escova de aço</b>	1	R\$ 7,28	0,00%	0,00%
<b>Tonalizador</b>	3	R\$ 6,95	0,01%	0,00%
<b>Massa para calafetar</b>	1	R\$ 6,80	0,00%	0,00%
<b>Disco metalite</b>	1	R\$ 2,62	0,00%	0,00%
<b>Total geral</b>	<b>20.797</b>	<b>R\$ 239.181,06</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Fonte: Dados primários (2014).

Percebe-se que o produto de maior representatividade na receita da empresa é a tinta automotiva feita na máquina, seguida da tinta automotiva pronta, thinner, verniz bi componente e o spray fabricado na máquina. Juntos estes produtos representam 60,48% da receita arrecada no primeiro trimestre, e 24,29% do volume de vendas. Os produtos menos representativos são materiais de complemento para a pintura automotiva. Portanto, mesmo não representado um grande volume de vendas, são necessários para a manutenção do cliente, uma vez que, ao comprar a tinta o cliente leva estes produtos que ele irá usar para a pintura da casa ou do carro. Caso não tenham esses complementos na loja, ele terá de se dirigir ao concorrente, correndo-se assim o risco de perdê-lo ou deixá-lo insatisfeito.

Este conjunto de características das vendas, analisado em conjunto com os sócios da empresa, permitiu que fossem elencados os seguintes pontos fracos e fortes:

Figura 10 - Pontos fortes e fracos das vendas



Fonte: Dados primários (2014)

Neste caso, o ponto fraco torna-se mais relevante uma vez que poderiam ser atraídos novos clientes caso a oferta de produtos fosse maior. Destaca-se o fato de que as vendas estão alinhadas ao foco da empresa, evidenciando que apesar de não possuir uma estratégia deliberada, a empresa tem seu resultados indo ao encontro de seus propósitos.

### 5.1.6 Análise dos custos

A seguir será apresentada a análise de custos da empresa, que foi construída a partir deste trabalho, uma vez que a empresa não possuía estrutura de custos formal. Foram assim construídas: Identificação e classificação dos gastos e Análise das vendas x gastos x lucratividade.

#### 5.1.6.1 Identificação e classificação dos gastos

O levantamento dos gastos da empresa foi realizado por meio de entrevistas não estruturadas com os proprietários da organização e por meio do levantamento de dados dos documentos fiscais da empresa. Observou-se que

estes gastos não são registrados formalmente para controle da organização. O valor de aquisição das mercadorias é o único gasto que é registrado formalmente, por meio do sistema de estoques. Contudo, essa informação não é utilizada para outros fins, como, o de gerir os custos. Além disso, os sistemas não geram relatórios com a entrada das mercadorias por data. As notas fiscais de aquisição são repassadas para o contador que realiza os registros contábeis, informações que, novamente, não são utilizadas pela empresa. Um dos proprietários da empresa relatou que já foi realizado uma vez, o levantamento de gastos da empresa, porém, não se deu continuidade ao processo de gestão de custos. A tabela 3 apresenta os gastos da empresa, incorridos nos meses de Janeiro a Março/2014, com sua devida classificação. Os gastos da empresa foram coletados desde Setembro de 2013 a Abril de 2014 e não apresentam variações significativas ao longo dos meses. Por esse motivo, optou-se por trabalhar com os dados do primeiro trimestre de 2014, para assim acompanhar o mesmo período de vendas em análise neste trabalho.

Tabela 3 - Classificação dos gastos da empresa

Classificação	Natureza	Natureza	Gastos	jan/14	fev/14	mar/14
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	IPTU	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	ECAD	R\$ 32,55	R\$ 32,55	R\$ 32,55
<b>Custo</b>	Variável	Indireta	Luz	R\$ 511,30	R\$ 359,14	R\$ 657,38
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Água	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Jornal	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Bombona Água	R\$ 28,00	R\$ 28,00	R\$ 28,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Café	R\$	R\$	R\$

Classificação	Natureza	Natureza	Gastos	jan/14	fev/14	mar/14
<b>a</b>		eta		77,26	39,00	20,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Bala	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 10,00
<b>Custo</b>	Variável	Direta	Aquisição da mercadoria	R\$ 40.991,93	R\$ 58.959,03	R\$ 44.135,61
<b>Custo</b>	Variável	Direta	ICMS	R\$ 2.198,62	R\$ 5.521,60	R\$ 3.086,26
<b>Custo</b>	Variável	Direta	IPi	R\$ 1.270,91	R\$ 2.715,43	R\$ 1.629,92
<b>Custo</b>	Variável	Direta	Frete	R\$ 138,39	R\$ 47,73	R\$ 53,41
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	Salário Funcionário 1	R\$ 2.326,00	R\$ 2.326,00	R\$ 2.326,00
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	Salário Funcionário 2	R\$ 2.326,00	R\$ 2.326,00	R\$ 2.326,00
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	Salário Motoqueiro	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	Insalubridade	R\$ 386,00	R\$ 386,00	R\$ 386,00
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	Insalubridade	R\$ 386,00	R\$ 386,00	R\$ 386,00
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	Periculosidade	R\$ 405,00	R\$ 405,00	R\$ 405,00
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	IR	R\$ 212,30	R\$ 212,30	R\$ 212,30
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	IR	R\$ 212,30	R\$ 212,30	R\$ 212,30
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	Décimo terceiro - 1	R\$ 193,83	R\$ 193,83	R\$ 193,83
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	Décimo terceiro - 2	R\$ 193,83	R\$ 193,83	R\$ 193,83
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	Décimo terceiro - 3	R\$ 112,50	R\$ 112,50	R\$ 112,50
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	Férias - 1	R\$ 193,83	R\$ 193,83	R\$ 193,83
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	Férias - 2	R\$ 193,83	R\$ 193,83	R\$ 193,83
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	Férias - 3	R\$ 112,50	R\$ 112,50	R\$ 112,50
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	1/3 Férias - 1	R\$ 63,97	R\$ 63,97	R\$ 63,97
<b>Custo</b>	Fixo	Indireta	1/3 Férias - 2	R\$	R\$	R\$

Classif icação	Nat ureza	Nat ureza	Gastos	jan/14	fev/14	mar/14
		eta		63,97	63,97	63,97
<b>Custo</b>	Fixo	Indir eta	1/3 Férias - 3	R\$ 37,13	R\$ 37,13	R\$ 37,13
<b>Despesa</b>	Variável	Indir eta	Papel higienico	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
<b>Custo</b>	Fixo	Indir eta	Manutenção Sistema	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 258,00
<b>Despesa</b>	Variável	Indir eta	Material de expediente	R\$ 521,60	R\$ 200,00	R\$ 296,90
<b>Custo</b>	Variável	Indir eta	Combustível Moto + manutenção	R\$ 426,00	R\$ 309,00	R\$ 309,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indir eta	Presentes Natal	R\$ 132,92	R\$ 132,92	R\$ 132,92
<b>Despesa</b>	Fixo	Indir eta	Contador	R\$ 671,83	R\$ 672,83	R\$ 739,78
<b>Despesa</b>	Fixo	Indir eta	Contador - 13	56,5	56,5	56,5
<b>Custo/ Despesa</b>	Variável	Indir eta	Combustível Gasolina Kangoo	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indir eta	IPVA+DPVAT +Licenciamento Kangoo	R\$ 354,13	R\$ 354,13	R\$ 354,13
<b>Despesa</b>	Fixo	Indir eta	Licenciamento Moto Nova	R\$ 14,38	R\$ 14,38	R\$ 14,38
<b>Despesa</b>	Fixo	Indir eta	Licenciamento Moto Antiga	R\$ 14,38	R\$ 14,38	R\$ 14,38
<b>Despesa</b>	Variável	Indir eta	Telefone	R\$ 169,45	R\$ 290,79	R\$ 176,83
<b>Despesa</b>	Variável	Indir eta	Imposto emissão NF	R\$ 3.323,70	R\$ 5.509,48	R\$ 5.652,71
<b>Despesa</b>	Fixo	Indir eta	Depreciação Computadores	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indir eta	Depreciação Moto	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indir eta	Depreciação Carro	R\$ 316,67	R\$ 316,67	R\$ 316,67
<b>Despesa</b>	Fixo	Indir eta	Pro labore	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indir eta	Pro labore	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indir	Ampla médica	R\$	R\$	R\$

Classif icação	Nat ureza	Nat ureza	Gastos	jan/14	fev/14	mar/14
<b>a</b>		eta		74,00	74,00	74,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Juros duplicatas atrasadas	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
<b>Despesa</b>	Variável	Indireta	Materiais de limpeza	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00
<b>Despesa</b>	Variável	Indireta	Materiais computação	R\$ 110,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	CDL	R\$ 1.757,36	R\$ 1.757,36	R\$ 1.757,36
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Unimed	R\$ 1.670,66	R\$ 1.762,02	R\$ 1.981,58
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Seguro Kangoo	R\$ 141,67	R\$ 141,67	R\$ 141,67
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Seguro Loja	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
<b>Despesa</b>	Variável	Indireta	Serviços gráficos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Internet	R\$ 38,31	R\$ 32,00	R\$ 32,00
<b>Custo/Despesa</b>	Fixo	Indireta	Celular	R\$ 400,00	R\$ 631,27	R\$ 568,87
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Despesas bancárias	R\$ 67,50	R\$ 67,50	R\$ 67,50
<b>Custo/Despesa</b>	Fixo	Indireta	Taxa adm cartão de crédito	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00
<b>Despesa</b>	Variável	Indireta	Alteração contrato social	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Orsegrups	R\$ 278,85	R\$ 175,50	R\$ 309,21
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Prefeitura	R\$ 7,21	R\$ 2,71	R\$ 2,65
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Sindicato comercio	R\$ 33,48	R\$ 33,48	R\$ 33,48
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	Ir+inss	R\$ 1.047,23	R\$ 994,07	R\$ 1.125,47
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	fgts	R\$ 677,25	R\$ 479,68	R\$ 479,68
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	simples	R\$ 5.251,89	R\$ 5.860,99	R\$ 300,00
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	sindicato transporte	R\$ 28,93	R\$ 28,93	R\$ 28,93

Classif icação	Nat urez a	Nat urez a	Gastos	jan/14	fev/14	mar/14
<b>Despesa</b>	Fixo	Indireta	prefeitura alvará	R\$ 23,67	R\$ 23,67	R\$ 23,67

Fonte: Dados primários (2014)

Os gastos foram classificados em categoria para facilitar as análises e podem ser observados no Quadro 7.

Quadro 7 - Categorização dos gastos da empresa

<b>Categoria</b>	<b>Gastos</b>
<b>IPTU</b>	IPTU
<b>Infra-estrutura</b>	ECAD
<b>Luz</b>	Luz
<b>Água</b>	Água
<b>Jornal</b>	Jornal
<b>Infra-estrutura</b>	Bombona Água
<b>Infra-estrutura</b>	Café
<b>Infra-estrutura</b>	Bala
<b>Aquisição da mercadoria</b>	Aquisição da mercadoria
<b>ICMS</b>	ICMS
<b>IPI</b>	IPI
<b>Frete</b>	Frete
<b>Remuneração</b>	Salário
<b>Remuneração</b>	Insalubridade
<b>Remuneração</b>	Periculosidade
<b>Remuneração</b>	IR
<b>Remuneração</b>	Décimo terceiro
<b>Remuneração</b>	Férias
<b>Remuneração</b>	1/3 Férias
<b>Infra-estrutura</b>	Papel higiênico
<b>Manutenção Sistema</b>	Manutenção Sistema

<b>Categoria</b>	<b>Gastos</b>
<b>Infra-estrutura</b>	Material de expediente
<b>Combustível Moto</b>	Combustível Moto + manutenção
<b>Presentes Natal</b>	Presentes Natal
<b>Contador</b>	Contador (com 13°)
<b>Combustível Gasolina</b>	Combustível Gasolina Kangoo
<b>Carro/Moto</b>	IPVA+DPVAT+Licenciamento carro
<b>Carro/Moto</b>	Licenciamento Moto
<b>Telefone</b>	Telefone
<b>Imposto emissão NF</b>	Imposto emissão NF
<b>Depreciação</b>	Depreciação Máquinas e bens
<b>Remuneração</b>	Pro labore
<b>Infra-estrutura</b>	Ampla médica
<b>Empréstimo Caixa</b>	Empréstimo Caixa
<b>Juros empréstimo</b>	Juros empréstimo
<b>Empréstimo BNDR</b>	Empréstimo BNDR
<b>Juros BNDR</b>	Juros BNDR
<b>Juros duplicatas atrasadas</b>	Juros duplicatas atrasadas
<b>Infra-estrutura</b>	Materiais de limpeza
<b>Infra-estrutura</b>	Materiais computação
<b>CDL</b>	CDL
<b>Remuneração</b>	Unimed
<b>Seguro Kangoo</b>	Seguro Carro e Imóvel
<b>Infra-estrutura</b>	Serviços gráficos
<b>Infra-estrutura</b>	Internet
<b>Celular</b>	Celular
<b>Despesas bancárias</b>	Despesas bancárias
<b>Taxa adm cartão de crédito</b>	Taxa adm cartão de crédito
<b>Alteração contrato social</b>	Alteração contrato social
<b>Infra-estrutura</b>	Orsegrups

<b>Categoria</b>	<b>Gastos</b>
<b>Infra-estrutura</b>	Prefeitura
<b>Sindicato</b>	Sindicato comercio
<b>Remuneração</b>	FGTS
<b>Imposto</b>	simples
<b>Sindicato</b>	sindicato transporte
<b>Imposto</b>	prefeitura alvará

Fonte: Dados primários (2014).

Em relação à representatividade dos gastos, temos a seguinte proporção:

Tabela 4 - Representatividade dos gastos

<b>Gastos</b>	<b>Total Jan-Mar</b>	<b>% gastos</b>
<b>Aquisição da mercadoria</b>	R\$ 144.086,57	53,17%
<b>Remuneração</b>	R\$ 54.524,61	20,12%
<b>Imposto emissão NF</b>	R\$ 14.485,89	5,35%
<b>Imposto</b>	R\$ 11.483,88	4,24%
<b>ICMS</b>	R\$ 10.806,48	3,99%
<b>Juros duplicatas atrasadas</b>	R\$ 7.500,00	2,77%
<b>IPI</b>	R\$ 5.616,26	2,07%
<b>CDL</b>	R\$ 5.272,08	1,95%
<b>Infra-estrutura</b>	R\$ 3.556,85	1,31%
<b>Contador</b>	R\$ 2.253,94	0,83%
<b>Celular</b>	R\$ 1.600,14	0,59%
<b>Luz</b>	R\$ 1.527,82	0,56%
<b>Depreciação</b>	R\$ 1.490,00	0,55%
<b>Carro/Moto</b>	R\$ 1.148,64	0,42%
<b>Combustível Moto</b>	R\$ 1.044,00	0,39%
<b>Manutenção Sistema</b>	R\$ 738,00	0,27%
<b>Telefone</b>	R\$ 637,07	0,24%
<b>Combustível Gasolina</b>	R\$ 600,00	0,22%
<b>IPTU</b>	R\$ 600,00	0,22%

<b>Gastos</b>	<b>Total Jan-Mar</b>	<b>% gastos</b>
<b>Seguro Kangoo</b>	R\$ 425,00	0,16%
<b>Presentes Natal</b>	R\$ 398,75	0,15%
<b>Água</b>	R\$ 300,00	0,11%
<b>Frete</b>	R\$ 239,53	0,09%
<b>Taxa adm cartão de crédito</b>	R\$ 210,00	0,08%
<b>Despesas bancárias</b>	R\$ 202,50	0,07%
<b>Sindicato</b>	R\$ 187,23	0,07%
<b>Jornal</b>	R\$ 54,00	0,02%
<b>Alteração contrato social</b>	R\$ -	0,00%
<b>Total geral</b>	<b>R\$ 270.989,23</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários (2014)

Dessa forma, é possível perceber que os gastos mais representativos da empresa são àqueles relacionados à aquisição de mercadorias, remuneração, impostos e juros, representando juntos, 91,70% dos gastos da empresa no primeiro trimestre de 2014.

Os demais gastos são também inerentes à operação da empresa, excetuando-se itens como os presentes de natal, jornal, e alguns do grupo de infra-estrutura (como café, balas), mas que demonstram que não há grandes possibilidades de corte de custos que impactem de maneira positiva na estrutura de custos da empresa.

Assim sendo, reforça-se aqui, que os desafios da microempresa, são realmente imensos. Uma vez que, nesta unidade de análise, é possível perceber que 90% do esforço dela, é despendido em custos de aquisição de mercadoria, essencial para seu funcionamento e de qualquer outro comércio; remuneração, impostos e juros, os quais tendem a aumentar em uma economia não instável como a do Brasil.

Enaltece-se assim, como uma gestão eficaz é a base sólida para um microempresário, que precisa ter controle dos seus gastos de maneira categórica, controle de suas

compras e vendas, para que ambos estejam em compasso e sintonia, não deixando que assim, a formação de estoque seja prejudicial à empresa. Percebe-se também o desafio do crescimento do microempresário. Para aumentar o faturamento é necessário aumentar as vendas, conseqüentemente aumenta-se a aquisição de mercadorias, e assim, infla-se a estrutura de custos da empresa. Além disso, o aumento das vendas deve ser suportado por uma estrutura interna que dê conta de demanda que se pretende criar, caso contrário, corre-se o risco de perder faturamento e também clientes. E para suportar o aumento da demanda é necessário mão de obra, aumenta-se a conta de remuneração e novamente comprometem-se os custos. Entra também nesta roda, o fato de que o poder de barganha com fornecedores é baixo demais para que se consiga ganho de escala, e a rivalidade entre os concorrentes, muitas vezes, desleal, torna todo o processo mais difícil.

Ou seja, cada pequeno pedaço está interligado, de maneira que a alteração em um deles será refletida em algum outro ponto. Isso vem ao encontro do que se vê como razões para falência de tantas microempresas, que ao não darem conta de segurar os passos que são dados, acabam em um desajuste total, refletindo naquilo que lhe é mais importante: a saúde financeira.

#### 5.1.6.2 Gastos x Vendas x Lucratividade

Após contabilizados gastos e vendas, foi analisada a lucratividade por grupo de produto, de acordo com a tabela 2, a partir da proposta de rateio que será vista no próximo capítulo, já que a empresa não possuía até então, rateio formal dos gastos aos produtos. Nesta tabela foram suprimidos alguns produtos constantes na tabela 2, por serem produtos que já foram descontinuados e os quais não farão mais parte da linha de produtos da empresa.

O valor do gasto unitário total foi obtido por meio da metodologia de custeio por absorção. Foram contabilizados os gastos da empresa de Janeiro-Março (Tabela 04), e o total foi dividido pelo número de mercadorias vendidas no mesmo período. O critério de rateio foi portanto, unidades vendidas.

Tabela 5 - Gastos x Vendas x Lucratividade

Produtos	Qtde e Total Vendas (Jan-Mar)	Receita Total Vendas (Jan-Mar)	Custo Aquisição	Gasto Unitário total (Jan-Mar) (Rateio)	Gasto Total (Custo Aquisição+Gastos) (Jan-Mar)	Lucratividade/Prejuízo
Tinta automotiva máquina	1692	R\$ 66.469,16	R\$ 13.886,67	R\$ 8,54	R\$ 28.336,35	R\$ 38.132,81
Spray máquina	616	R\$ 13.404,03	R\$ 2.706,48	R\$ 8,54	R\$ 7.967,12	R\$ 5.436,91
Thinner	1002	R\$ 23.274,18	R\$ 12.525,52	R\$ 8,54	R\$ 21.082,60	R\$ 2.191,58
Primer universal	49	R\$ 1.485,43	R\$ 460,04	R\$ 8,54	R\$ 878,50	R\$ 606,93
Massa poliéster	128	R\$ 3.629,41	R\$ 2.113,44	R\$ 8,54	R\$ 3.206,56	R\$ 422,85
Boina	39	R\$ 2.108,80	R\$ 1.449,50	R\$ 8,54	R\$ 1.782,56	R\$ 326,24
Tinta imobiliária	93	R\$ 4.962,35	R\$ 3.850,30	R\$ 8,54	R\$ 4.644,52	R\$ 317,83
Kit reparo parachoque	11	R\$ 696,22	R\$ 385,28	R\$ 8,54	R\$ 479,22	R\$ 217,01
Primer crom. Zinco	21	R\$ 556,35	R\$ 225,12	R\$ 8,54	R\$ 404,46	R\$ 151,89

Produtos	Qtdad e Total Vendas (Jan-Mar)	Receita Total Vendas (Jan-Mar)	Custo Aquisição	Gasto Unitário total (Jan-Mar) (Rateio)	Gasto Total (Custo Aquisição+Gastos) (Jan-Mar)	Lucratividade/Prejuízo
Auto-brilho	23	R\$ 824,48	R\$ 481,68	R\$ 8,54	R\$ 678,10	R\$ 146,38
Papel para isolamento	48	R\$ 1.549,85	R\$ 1.041,60	R\$ 8,54	R\$ 1.451,52	R\$ 98,33
Verniz rápido	36	R\$ 766,74	R\$ 367,58	R\$ 8,54	R\$ 675,02	R\$ 91,72
Primer PU	489	R\$ 8.991,53	R\$ 4.741,06	R\$ 8,54	R\$ 8.917,12	R\$ 74,41
FINESSE-IT	5	R\$ 330,72	R\$ 247,46	R\$ 8,54	R\$ 290,16	R\$ 40,56
Líquido lustrador	4	R\$ 266,20	R\$ 198,07	R\$ 8,54	R\$ 232,23	R\$ 33,97
Acelerador de secagem	8	R\$ 191,97	R\$ 108,96	R\$ 8,54	R\$ 177,28	R\$ 14,69
Removedor pastoso	23	R\$ 531,86	R\$ 323,53	R\$ 8,54	R\$ 519,95	R\$ 11,91
Líquido de mascaramento	4	R\$ 91,68	R\$ 46,28	R\$ 8,54	R\$ 80,44	R\$ 11,24
Zarcão	2	R\$ 73,30	R\$ 50,16	R\$ 8,54	R\$ 67,24	R\$ 6,06
Escova para limpeza	4	R\$ 39,18	R\$ 7,68	R\$ 8,54	R\$ 41,84	-R\$ 2,66
Cola para-brisa	5	R\$ 118,21	R\$ 79,90	R\$ 8,54	R\$ 122,60	-R\$ 4,39
Disco metalite	1	R\$ 2,62	R\$ 1,51	R\$ 8,54	R\$ 10,05	-R\$ 7,43
Silicone para carro	2	R\$ 14,15	R\$ 8,98	R\$ 8,54	R\$ 26,06	-R\$ 11,91
Massa tapa	3	R\$	R\$	R\$	R\$	-R\$

Produtos	Qtde Total Vendas (Jan-Mar)	Receita Total Vendas (Jan-Mar)	Custo Aquisição	Gasto Unitário total (Jan-Mar) (Rateio)	Gasto Total (Custo Aquisição+Gastos) (Jan-Mar)	Lucratividade/Prejuízo
tudo		22,75	14,37	8,54	39,99	17,24
Disco Trizact	12	R\$ 279,42	R\$ 195,36	R\$ 8,54	R\$ 297,84	-R\$ 18,42
Tonalizador	3	R\$ 6,95	R\$ 3,00	R\$ 8,54	R\$ 28,62	-R\$ 21,67
Removedor ferrugem	4	R\$ 27,61	R\$ 17,76	R\$ 8,54	R\$ 51,92	-R\$ 24,31
Adapatdor para boina	6	R\$ 65,15	R\$ 38,40	R\$ 8,54	R\$ 89,64	-R\$ 24,49
Fita dupla-face	17	R\$ 375,31	R\$ 255,68	R\$ 8,54	R\$ 400,86	-R\$ 25,55
Engate	8	R\$ 73,75	R\$ 31,20	R\$ 8,54	R\$ 99,52	-R\$ 25,77
Anti-ruído	15	R\$ 194,63	R\$ 99,39	R\$ 8,54	R\$ 227,49	-R\$ 32,86
Kit pintura	6	R\$ 71,82	R\$ 56,34	R\$ 8,54	R\$ 107,58	-R\$ 35,76
Fita empacotamento	5	R\$ 17,08	R\$ 10,78	R\$ 8,54	R\$ 53,48	-R\$ 36,40
Catalisador KPO	4	R\$ 15,10	R\$ 21,56	R\$ 8,54	R\$ 55,72	-R\$ 40,62
Massa rápida	12	R\$ 217,92	R\$ 156,72	R\$ 8,54	R\$ 259,20	-R\$ 41,28
Manta de fibra	9	R\$ 93,96	R\$ 61,02	R\$ 8,54	R\$ 137,88	-R\$ 43,92
Seladora para plástico	18	R\$ 387,26	R\$ 278,56	R\$ 8,54	R\$ 432,28	-R\$ 45,02
Disco desbaste	6	R\$ 20,34	R\$ 14,22	R\$ 8,54	R\$ 65,46	-R\$ 45,12

Produtos	Qtdad e Total Vendas (Jan-Mar)	Receita Total Vendas (Jan-Mar)	Custo Aquisição	Gasto Unitário total (Jan-Mar) (Rateio)	Gasto Total (Custo Aquisição+Gastos) (Jan-Mar)	Lucratividade/Prejuízo
Massa corrida	5	R\$ 35,23	R\$ 38,57	R\$ 8,54	R\$ 81,27	-R\$ 46,04
Pistola	11	R\$ 1.031,54	R\$ 984,55	R\$ 8,54	R\$ 1.078,49	-R\$ 46,95
Silicone	5	R\$ 54,56	R\$ 63,57	R\$ 8,54	R\$ 106,27	-R\$ 51,71
Solvente	24	R\$ 318,36	R\$ 165,12	R\$ 8,54	R\$ 370,08	-R\$ 51,72
Wash primer	43	R\$ 716,18	R\$ 402,91	R\$ 8,54	R\$ 770,13	-R\$ 53,95
Bandeja de pintura	8	R\$ 22,50	R\$ 8,24	R\$ 8,54	R\$ 76,56	-R\$ 54,06
Batida de pedra	14	R\$ 182,49	R\$ 119,00	R\$ 8,54	R\$ 238,56	-R\$ 56,07
Algodão	8	R\$ 28,50	R\$ 20,24	R\$ 8,54	R\$ 88,56	-R\$ 60,06
Redutor para sintético	34	R\$ 437,27	R\$ 228,03	R\$ 8,54	R\$ 518,39	-R\$ 81,12
Espátula	16	R\$ 82,63	R\$ 28,48	R\$ 8,54	R\$ 165,12	-R\$ 82,49
Arame de solda	13	R\$ 73,70	R\$ 47,97	R\$ 8,54	R\$ 158,99	-R\$ 85,29
Lixador	20	R\$ 307,44	R\$ 236,00	R\$ 8,54	R\$ 406,80	-R\$ 99,36
Catalisador esm. Sint.	16	R\$ 121,16	R\$ 84,48	R\$ 8,54	R\$ 221,12	-R\$ 99,96
Convertor de ferrugem	17	R\$ 133,06	R\$ 100,57	R\$ 8,54	R\$ 245,75	-R\$ 112,69
Cera	29	R\$	R\$	R\$	R\$	-R\$

Produtos	Qtdad e Total Vendas (Jan-Mar)	Receita Total Vendas (Jan-Mar)	Custo Aquisição	Gasto Unitário total (Jan-Mar) (Rateio)	Gasto Total (Custo Aquisição+Gastos) (Jan-Mar)	Lucratividade/Prejuízo
		614,22	490,96	8,54	738,62	124,40
Corante	19	R\$ 78,45	R\$ 42,37	R\$ 8,54	R\$ 204,63	-R\$ 126,18
Massa de polir	128	R\$ 2.475,37	R\$ 1.570,84	R\$ 8,54	R\$ 2.663,96	-R\$ 188,59
Veda capo	48	R\$ 716,74	R\$ 503,79	R\$ 8,54	R\$ 913,71	-R\$ 196,97
Máscara	29	R\$ 113,80	R\$ 79,03	R\$ 8,54	R\$ 326,69	-R\$ 212,89
Disco de corte	24	R\$ 111,70	R\$ 124,79	R\$ 8,54	R\$ 329,75	-R\$ 218,05
Pano	42	R\$ 264,26	R\$ 128,94	R\$ 8,54	R\$ 487,62	-R\$ 223,36
Super bonder	24	R\$ 94,62	R\$ 118,68	R\$ 8,54	R\$ 323,64	-R\$ 229,02
Catalisador massa plástica	33	R\$ 64,44	R\$ 61,18	R\$ 8,54	R\$ 343,00	-R\$ 278,56
Catalisador wash primer	53	R\$ 385,73	R\$ 222,60	R\$ 8,54	R\$ 675,22	-R\$ 289,49
Massa pgnas correções	86	R\$ 905,99	R\$ 468,53	R\$ 8,54	R\$ 1.202,97	-R\$ 296,98
Respirador	47	R\$ 114,60	R\$ 54,05	R\$ 8,54	R\$ 455,43	-R\$ 340,83
Rolo	54	R\$ 357,70	R\$ 249,34	R\$ 8,54	R\$ 710,50	-R\$ 352,80
Solução desoleante	98	R\$ 920,76	R\$ 490,37	R\$ 8,54	R\$ 1.327,29	-R\$ 406,53
Fita filetamento	40	R\$ 88,74	R\$ 159,12	R\$ 8,54	R\$ 500,72	-R\$ 411,98

Produtos	Qtdad e Total Vendas (Jan-Mar)	Receita Total Vendas (Jan-Mar)	Custo Aquisição	Gasto Unitário total (Jan-Mar) (Rateio)	Gasto Total (Custo Aquisição+Gastos) (Jan-Mar)	Lucratividade/Prejuízo
Aplicador de massa	56	R\$ 123,44	R\$ 61,04	R\$ 8,54	R\$ 539,28	-R\$ 415,84
Copo plástico para catálise	72	R\$ 206,01	R\$ 71,28	R\$ 8,54	R\$ 686,16	-R\$ 480,15
Disco lixa	87	R\$ 226,35	R\$ 109,08	R\$ 8,54	R\$ 852,06	-R\$ 625,71
Spray pronto fábrica	405	R\$ 5.067,00	R\$ 2.382,44	R\$ 8,54	R\$ 5.841,14	-R\$ 774,14
Coador	126	R\$ 832,97	R\$ 553,14	R\$ 8,54	R\$ 1.629,18	-R\$ 796,21
Pincel	176	R\$ 569,66	R\$ 305,99	R\$ 8,54	R\$ 1.809,03	-R\$ 1.239,37
Estopa	181	R\$ 579,42	R\$ 325,80	R\$ 8,54	R\$ 1.871,54	-R\$ 1.292,12
Catalisador esm. PU	905	R\$ 11.701,47	R\$ 5.721,82	R\$ 8,54	R\$ 13.450,52	-R\$ 1.749,05
Resina para laminação	32	R\$ 598,84	R\$ 2.811,84	R\$ 8,54	R\$ 3.085,12	-R\$ 2.486,28
Tinta automotiva pronta	959	R\$ 25.925,88	R\$ 21.111,82	R\$ 8,54	R\$ 29.301,68	-R\$ 3.375,80
Catalisador verniz	661	R\$ 5.792,20	R\$ 4.124,40	R\$ 8,54	R\$ 9.769,34	-R\$ 3.977,14
Verniz Bi	782	R\$	R\$	R\$	R\$	-R\$

Produtos	Qtdad e Total Vendas (Jan-Mar)	Receita Total Vendas (Jan-Mar)	Custo Aquisição	Gasto Unitário total (Jan-Mar) (Rateio)	Gasto Total (Custo Aquisição+Gastos) (Jan-Mar)	Lucratividade/Prejuízo
componente		15.585,62	13.185,09	8,54	19.863,37	4.277,75
Massa plástica	902	R\$ 9.227,34	R\$ 6.376,23	R\$ 8,54	R\$ 14.079,31	-R\$ 4.851,97
Fita crepe	1729	R\$ 5.271,53	R\$ 3.327,64	R\$ 8,54	R\$ 18.093,30	-R\$ 12.821,77
Disco hookit	2361	R\$ 4.077,82	R\$ 3.352,62	R\$ 8,54	R\$ 23.515,56	-R\$ 19.437,74
Lixa	5916	R\$ 9.440,69	R\$ 2.545,89	R\$ 8,54	R\$ 53.068,53	-R\$ 43.627,84
<b>Total geral</b>	<b>12.494</b>	<b>R\$ 143.428,66</b>	<b>R\$ 111.874,53</b>	<b>R\$ 8,54</b>	<b>R\$ 218.573,29</b>	<b>-R\$ 75.144,63</b>

Fonte: Dados primários (2014)

Dessa maneira é possível perceber que os produtos mais lucrativos para a empresa são: tinta feita na máquina, spray feito na máquina, thinner, sendo estes também os produtos que trazem mais receita para empresa, conforme Tabela 5. Em contrapartida, os produtos que mais trazem prejuízo são: Fita crepe, Disco hookit, Lixa, que por sua vez, também estão no topo da lista dos produtos que mais trazem receita para empresa, enfatizando assim, a importância desta análise, uma vez que, analisados sem esse viés do gasto, poderiam ser considerados produtos “lucrativos” se só considerado o faturamento. Percebemos neste levantamento

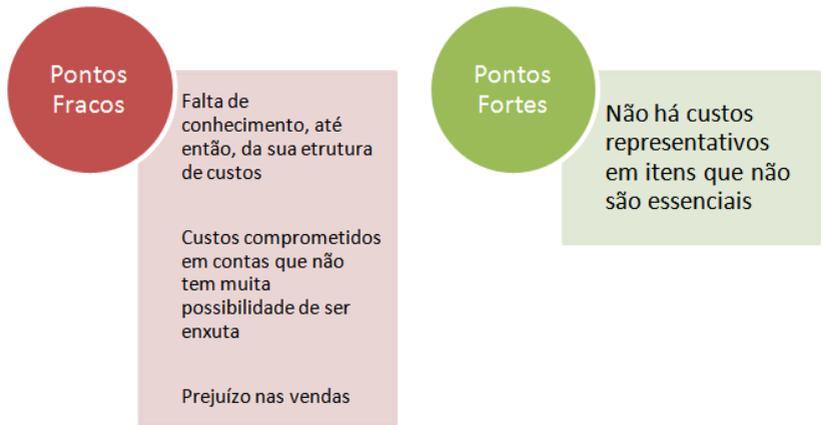
que apenas 22,89% dos grupos estão sendo lucrativos em sua venda.

Vale ressaltar que a empresa desconhecia a lucratividade de seus produtos, e formatava seus preços sem conhecer a margem necessária para cobrir seus custos. O preço era formatado a partir de uma margem de contribuição de cerca de 30%, baseada na intuição dos sócios. Alguns produtos já vinham carregando uma margem maior, como as tintas automotivas feitas na máquina e que precisam de acerto, mas ainda assim, não se baseavam em nenhum levantamento de custos.

Há contudo de se considerar também, que esta análise faz distribuição do rateio igualmente aos produtos. Por isso, é necessária analisá-la também sob o viés do mercado para que se possa considerar que, por exemplo, um rateio de R\$8,54 reais em uma unidade de lixa seria justo e o cliente estaria disposto a pagá-lo. Isso justifica também o prejuízo da maioria dos produtos, uma vez que estão com rateios bem superiores ao seu custo de aquisição e preço de venda final.

Este conjunto de características dos custos, analisado em conjunto com os sócios da empresa, permitiu que fossem elencados os seguintes pontos fracos e fortes:

Figura 11 - Pontos fortes e fracos dos custos



Fonte: Dados primários (2014)

Neste caso todos os pontos merecem destaque, em especial os pontos fracos. Em uma micro e pequena organização, o controle de custos é essencial para o bom andamento do negócio, uma vez que, um investimento mal feito ou um gasto descontrolado podem causar a falência da empresa. Aqui vimos que há prejuízo nas vendas até então não analisados pela empresa. Contudo, cabe destacar que os custos mais significantes estão em itens essenciais ao funcionamento da empresa, sem evidência de gastos desnecessários.

## 5.2 ANÁLISE EXTERNA

Nesta seção será apresentado o diagnóstico do ambiente externo da empresa, no que tange clientes, concorrentes e fornecedores.

### 5.2.1 Clientes

Os clientes das Tintas Acácio localizam-se prioritariamente na região da Grande Florianópolis. Muitos apresentam comportamento fiel à empresa, pois nem sempre suas empresas ou casa localizam-se próximos à loja, porém a preferem por confiar nos produtos e serviços prestados. Os clientes, em sua grande maioria, são as oficinas mecânicas de lataria e pintura, já que o maior foco de atuação da empresa é nas tintas automotivas. A carteira de clientes possui mais de 100 cadastrados. A empresa adota uma estratégia de segmentação focada em oficinas mecânicas de lataria e pintura, serralherias e empresas que consomem tintas automotivas. Abaixo segue a lista dos principais clientes da loja – aqueles que compram com frequência e em quantidades significativas, e os quais possuem um relacionamento de confiança com a empresa.

Quadro 8 - Clientes

<b>Clientes</b>	<b>Localização</b>	<b>O que compram</b>	<b>Necessidades</b>
<b>JB Martelinho de ouro</b>	Capoeiras - São José	Tinta automotiva e complementos	Acerto de cores Preço Qualidade dos produtos
<b>Serralheira Isabelita</b>	Picadas do Sul - São José		Qualidade dos produtos Prestação de serviços
<b>Dionísio</b>	Barreiros - São José		Preço Acerto de cores
<b>Friocar Centro Automotivo</b>	Agrônoma - Florianópolis		Preço Acerto de cores Prazo para

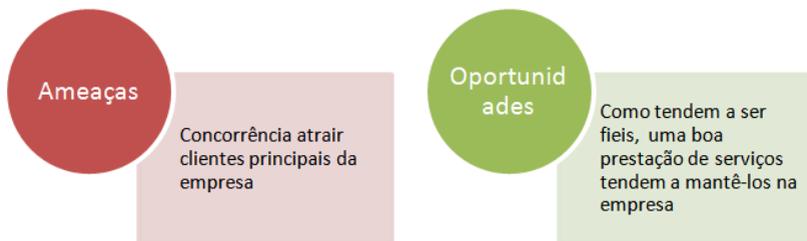
			pagamento
<b>Oeste Car</b>	Centro - Florianópolis		Acerto de cores Qualidade dos produtos
<b>BML reparação automotiva</b>	Saco dos Limões - Florianópolis		Preço Acerto de cores
<b>Maurílio Soares</b>	Campinas - São José		Prazo para pagamento
<b>Rogério João Muller</b>	Campinas - São José		Prazo para pagamento Acerto de cores
<b>Celso Menger Filho</b>	Roçado - São José		Prazo para pagamento Acerto de cores

Fonte: Dados primários (2014).

Os demais clientes compram de maneira bastante esporádica, buscando principalmente o serviço de acerto de tintas, muitas vezes, indicados pelos concorrentes. Chegam a afirmar que já foram diversas vezes no concorrente e não tiveram seu problema resolvido, e que procuraram a empresa para ter a tinta acertada, já não sendo mais tão sensíveis ao preço. Neste caso, o produto que buscam é a tinta ou spray fabricados na loja, e não os demais complementos, que já foram adquiridos nos concorrentes.

Este conjunto de características dos clientes, analisado em conjunto com os sócios da empresa, permitiu que fossem elencadas as seguintes ameaças e oportunidades:

Figura 12 - Oportunidades e ameaças em relação aos clientes



Fonte: Dados primários (2014)

Neste ponto a ameaça é mais relevante. Pois mesmo que a empresa mantenha um bom nível de serviço para manutenção dos clientes, a sensibilidade ao preço é também fator de perda de clientes para a concorrência. Além disso, os clientes principais da empresa representam grande parte do faturamento.

### 5.2.2 Concorrentes

Para o empresário, os concorrentes são vistos como parceiros de negócios. Como o ramo em que atua – comércio varejista – é muito amplo, seus concorrentes estão localizados em diversos locais da região da grande Florianópolis, dificultando assim, a análise de todos concorrentes existentes. O foco de atuação da empresa, como dito anteriormente, são as tintas da linha automotiva, portanto algumas grandes lojas de tintas imobiliárias não representam uma ameaça de concorrência para a empresa. Segue a lista dos que são considerados os principais concorrentes.

Quadro 9 - Concorrentes

<b>Concorrente</b>	<b>Localização</b>	<b>O que oferecem</b>
<b>Casa da Pintura</b>	Campinas - São José	Tintas automotivas, imobiliárias e complementos. Não faz acerto de tintas.
<b>Renato Tintas</b>	Estreito - Florianópolis	Tintas automotivas, imobiliárias e complementos. Faz acerto de tintas.
<b>Repar</b>	Estreito - Florianópolis	Tintas automotivas e complementos. Não faz acerto de tintas.
<b>Basfer</b>	Campinas - São José	Tintas automotivas e complementos. Faz acerto de tintas.
<b>Qualitintas</b>	Palhoça	Tintas automotivas, imobiliárias e complementos. Faz acerto de tintas.
<b>Nordeste Tintas</b>	Estreito - Florianópolis	Tintas automotivas, imobiliárias e complementos. Faz acerto de tintas.
<b>Garcia Tintas</b>	Barreiros - São José	Tintas automotivas, imobiliárias e complementos. Faz acerto de tintas. Possui máquina de spray.
<b>Só tintas</b>	Barreiros - São José	Tintas automotivas e complementos. Faz acerto de tintas. Possui máquina de spray.

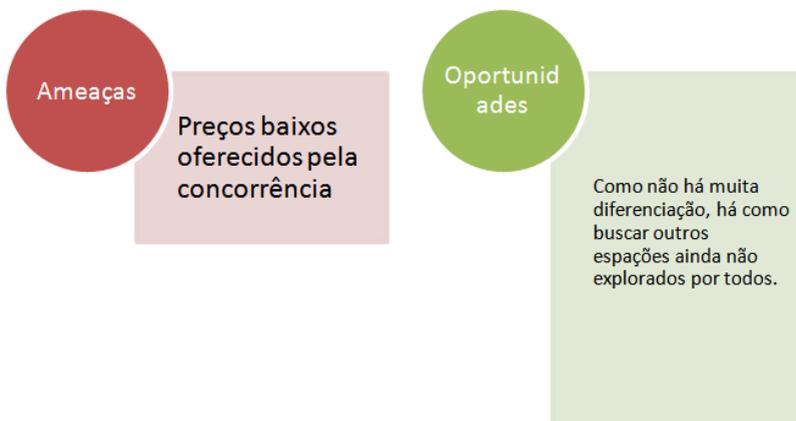
Fonte: Dados primários (2014)

A oferta de produtos e serviços é semelhante e não possui diferenciação entre os concorrentes a empresa. O preço de modo geral, é semelhante em todos, alguns maiores, como a Casa da Pintura, Qualitintas conseguem trabalhar com preços melhores, outros acima, mas muitas vezes, abaixam o preço em relação à empresa caso o cliente peça, algo que não é prática na empresa.

Ainda assim, o que é possível averiguar, é que muitos não despendem o mesmo esforço no acerto de tintas, e por isso, muitas vezes indicam a empresa para seus clientes. É neste ponto que a empresa consegue se destacar, já que é conhecido como a loja que “vai conseguir acertar sua tinta”.

Este conjunto de características dos concorrentes, analisado em conjunto com os sócios da empresa, permitiu que fossem elencadas as seguintes ameaças e oportunidades:

Figura 13 - Oportunidades e ameaças em relação aos concorrentes



Fonte: Dados primários (2014)

Neste caso, a ameaça apresentada é significativa pois há vários concorrentes que diminuem o preço para atrair clientes, tornando a concorrência desleal. Contudo, a maioria não oferece serviço de acerto de tintas, pelo qual a maioria dos clientes é atraído para a empresa, já menos sensíveis ao preço.

### 5.2.3 Fornecedores

Formados em sua grande maioria por fábricas localizadas no estado de São Paulo - SP, os fornecedores são considerados os melhores parceiros externos da empresa. Os pedidos são feitos através de representantes das fábricas que visitam a empresa de maneira regular. Os prazos de pagamento nem sempre são flexíveis, porém todos oferecem pagamento a prazo, geralmente em 30, 60 e 90 dias, contudo

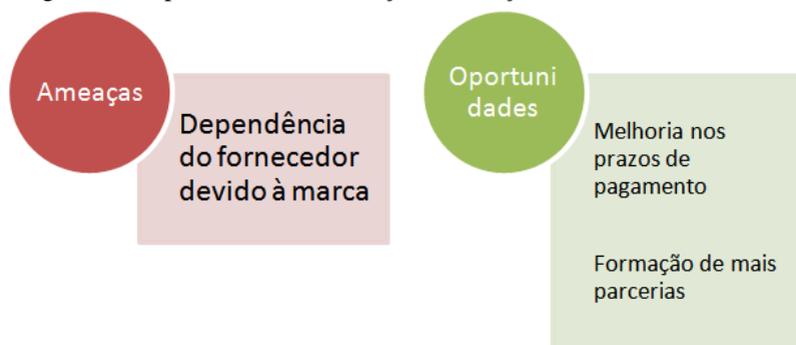
o empresário busca manter uma boa relação para que se mantenha uma troca de benefícios. Os prazos de entrega variam entre uma e duas semanas.

Quadro 10 - Fornecedores

Fornecedores	Localização	O que fornecem
<b>Lazzuril</b>	São Paulo - SP	Fábrica que fornece tintas automotivas e complementos. É também fornecedora da máquina de tintas automotivas utilizada pela Tintas Acácio.
<b>Anjo Química</b>	Criciúma - SC	Fábrica que fornece tintas automotivas e complementos.
<b>Fort Química</b>	Criciúma - SC	Distribuidora. Fornece tintas automotivas e complementos.
<b>BASF</b>	São Paulo - SP	Fábrica que fornece tintas automotivas e complementos.
<b>Gol Química</b>	Criciúma - SC	Fábrica que fornece complementos.
<b>Maxi Rubber</b>	São Paulo - SP	Fábrica que fornece tintas automotivas e complementos.
<b>Rapifix</b>	São Paulo - SP	Fábrica que fornece complementos.
<b>Riken</b>	São Paulo - SP	Fábrica que fornece complementos.

Fonte: Dados primários (2014)

Figura 14 - Oportunidades e ameaças em relação aos fornecedores



Fonte: Dados primários (2014)

Neste caso, a ameaça é bastante relevante, uma vez que a empresa depende mais do fornecedor do que vice-versa.

### 5.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Foi possível observar que as estratégias da empresa eram emergentes, conforme classificação apresentada por Mintzberg (Figura 1). Tanto em relação aos fatores internos quanto externos as decisões eram baseadas na experiência dos sócios. Os dados disponíveis na organização, como as questões que envolvem custos, não eram sistematizado com finalidade de subsidiar a tomada de decisão. Os dados do ambiente externo eram conhecidos, porém não utilizado para fins de planejamento e definição de estratégia. Além disso, dados do ambiente externo e interno não haviam sido analisados em conjuntos para determinar caminhos a serem traçados.

Verificou-se que a empresa adota uma estratégia de enfoque em diferenciação, conforme descrito por Porter e visto na seção 3.2, uma vez que seu esforço está em oferecer ao cliente o melhor serviço de acerto de tintas, não oferecido pelos seus concorrentes. Dentre as características descritas por Mintzberg sobre as estratégias de diferenciação, observa-se que a estratégia de diferenciação da empresa é do tipo de suporte. A empresa ao longo dos anos tem conquistado a lealdade de clientes por este motivo. As tintas produzidas pela máquina e que são acertadas na empresa são o principal produto da empresa, podem receber o maior percentual de margem de contribuição na formação do preço de venda, e ainda sim, continuam trazendo lucratividade. Para este produto, o consumidor não apresenta sensibilidade ao preço, uma vez que busca nele uma solução.

Deste modo, verificou-se também que a empresa adota, conforme classificação de Ansoff (Figura 2) uma

estratégia de desenvolvimento de produtos, uma vez que busca neste serviço de acerto de tintas, oferecer a um mercado já existente, um produto novo, já que o consumidor não o encontra na concorrência.

Foram analisados os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, construídos em conjuntos com os sócios a partir dos dados levantados. Assim, foi possível construir o quadro abaixo, a partir da metodologia apresentada por Ferrel e Hartline, na seção 3.3.3

Quadro 11 - Análise Estratégica

<b>Forças</b>	<b>M<sup>5</sup></b>	<b>I<sup>6</sup></b>	<b>C<sup>7</sup></b>	<b>Oportunidades</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
Possui estacionamento próprio	3	2	6	Como tendem a ser fieis, uma boa prestação de serviços tendem a mantê-los na empresa	2	3	6
Localização - Fácil acesso	3	2	6	Como não há muita diferenciação, há como buscar outros espaços ainda não explorados por todos.	2	2	4
Ponto próprio	1	1	1	Melhoria nos prazos de pagamento do fornecedor	3	3	9
Layout - espaço de vendas, operação, estoque.	1	1	1	Formação de mais parcerias com fornecedores	2	3	6
Estrutura enxuta	1	1	1				
Relacionamento entre funcionários e sócios	1	1	1				
Serviço de	3	3	9				

<sup>5</sup> Magnitude do elemento

<sup>6</sup> Impacto do elemento

<sup>7</sup> Classificação total do elemento = Magnitude x Impacto

<b>Forças</b>	<b>M<sup>5</sup></b>	<b>I<sup>6</sup></b>	<b>C<sup>7</sup></b>	<b>Oportunidades</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
acerto de tinta							
Qualidade dos produtos	2	2	4				
Envasamento de spray	3	3	9				
Pouca influência de sazonalidades	2	2	4				
Vendas acompanham o foco da empresa (tintas automotivas)	1	3	3				
Atração de clientes que tendem a ser mais fidelizados pelo fato de conhecerem a empresa por indicação	2	2	4				
Não há custos representativos em itens que não são essenciais	2	3	6				
<b>Fraquezas</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>Ameaças</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
Trânsito da região	-2	1	-2	Concorrência atrair os clientes principais	-3	3	-9
Fachada da loja (dificuldade de localização da loja)	-2	2	-4	Preços baixos oferecidos pela concorrência	-3	3	-9
Layout - Caixa em local vulnerável	-1	1	-1	Dependência do fornecedor devido à marca	-3	3	-9
Segurança da região	-1	1	-1				
Não há uma clara divisão de	-2	3	-6				

<b>Forças</b>	<b>M<sup>5</sup></b>	<b>I<sup>6</sup></b>	<b>C<sup>7</sup></b>	<b>Oportunidades</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
tarefas							
Estrutura enxuta - serviço de acerto tem que ser agendado	-3	3	-9				
Diversificação de produtos automotivos - buscar novos produtos	-2	3	-6				
Divulgação restrita a poucos canais de comunicação	-1	1	-1				
Falta de conhecimento, até então, da sua estrutura de custos	-3	3	-9				
Custos comprometidos em contas que não tem muita possibilidade de ser enxuta	-2	3	-6				
Prejuízo nas vendas	-3	3	-9				

Fonte: Dados primários (2014)

Assim, percebemos que em relação às forças, os itens com maior relevância são:

- a) Serviço de acerto de tinta e;
- b) Envasamento de spray.

Já em relação às fraquezas:

- a) Estrutura enxuta - serviço de acerto tem que ser agendado;

- b) Falta de conhecimento, até então, da sua estrutura de custos;
- c) Prejuízo nas vendas.

Em relação às Oportunidades:

- a) Melhoria nos prazos de pagamento do fornecedor;

E em relação às Ameaças:

- a) Concorrência atrair os clientes principais;
- b) Preços baixos oferecidos pela concorrência;
- c) Dependência do fornecedor devido à marca.

Verificou-se que, de acordo com a Figura 4, é necessário que a organização, combine suas forças com as oportunidades, e tente minimizar e evitar as fraquezas e ameaças.

Estas acima elencadas serão vistas no próximo capítulo, nas recomendações a empresa.

## **6 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/ RECOMENDAÇÃO**

Neste capítulo serão apresentadas as propostas de ações estratégicas a empresa, com base na sua situação-problema e diagnóstico realizado.

### **6.1 PROPOSIÇÕES PARA A EMPRESA**

As propostas apresentadas a empresa serão relacionadas a: estrutura de custos, preço de venda e lucratividade dos produtos, utilização dos sistemas, sintonia entre compras e vendas, relacionamento com fornecedores, clientes e ambiente da concorrência.

#### **6.1.1 Proposta de cálculo do custo dos produtos**

O método escolhido para estruturar o cálculo do custo dos produtos foi o custeio por absorção sem departamentalização. A escolha deste método justifica-se, primeiramente, pela estrutura da empresa, que por mais que tenha suas atividades administrativas separadas da operação, ainda assim, não há divisão do trabalho, pois todos os colaboradores estão envolvidos nas atividades produtivas. Além disso, como a empresa não possui ainda nenhuma estrutura de custos, acredita-se que o método se adequará às necessidades atuais da empresa, além de se constituir em um método mais simples, o qual os proprietários da organização poderão familiarizar-se com mais facilidade, para que, futuramente, possam evoluir na gestão de custos da empresa.

### **6.1.2 Alocação dos custos aos produtos**

Conforme explicado anteriormente, a alocação dos custos aos produtos foi realizada por meio do custeio por absorção sem departamentalização. Como critério de rateio foi escolhido a quantidade de unidades vendidas de cada produto, devido a baixa complexidade das atividades envolvidas na empresa, e também, por não haver uma variação significativa entre horas de trabalho utilizadas. O valor do rateio, foi feito por grupo de produtos (já quantidade e variedade de mercadorias adquiridas é muito ampla), considerando-se os produtos de cada grupo vendidos de Janeiro a Março de 2014, e os gastos incorridos também de Janeiro a Março de 2014. A partir disso, foi realizada a divisão do valor acumulado de cada gasto (Tabela 04), pela quantidade total de mercadorias vendidas nos meses de Janeiro, Fevereiro e Março/2014. A principal informação decorrente dessa análise, para a gestão da empresa, consiste em conhecer sua real estrutura de custos, de modo a agir com mais eficácia na gestão de seus gastos, para que, seja possível reduzi-los. A tabela 6 apresenta a alocação dos gastos aos produtos, e o resultado final do custo do produto, que contempla todos os gastos da organização e o custo de aquisição da mercadoria. Atenta-se assim para o fato de que o valor total de mercadorias adquiridas constante na última coluna refere-se à quantidade total (base sobre a qual o cálculo do rateio foi realizado) e não apenas a quantidade das mercadorias apresentadas na tabela.

A seguir a tabela resumida do cálculo do rateio:

Tabela 6 - Custo total da mercadoria (acumulado Jan-Mar)

<b>Grupo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo Aquisição Unit. (média)</b>	<b>Valor total de rateio por unidade</b>	<b>Valor por unidade com gastos totais</b>
<b>Tinta automotiva máquina</b>	1692	8,21	R\$ 8,54	R\$ 16,75
<b>Spray máquina</b>	616	4,39	R\$ 8,54	R\$ 12,94
<b>Thinner</b>	1002	12,50	R\$ 8,54	R\$ 21,04
<b>Catalisador esm. PU</b>	905	9,39	R\$ 8,54	R\$ 17,93
<b>Primer PU</b>	489	16,51	R\$ 8,54	R\$ 25,05
<b>Spray pronto fábrica</b>	405	37,17	R\$ 8,54	R\$ 45,71
<b>Tinta automotiva pronta</b>	959	41,40	R\$ 8,54	R\$ 49,94
<b>Massa poliester</b>	128	35,03	R\$ 8,54	R\$ 43,57
<b>Primer universal</b>	49	10,72	R\$ 8,54	R\$ 19,26
<b>Tinta imobiliária</b>	93	20,94	R\$ 8,54	R\$ 29,49
<b>Boina</b>	39	21,70	R\$ 8,54	R\$ 30,24
<b>Massa de polir</b>	128	10,21	R\$ 8,54	R\$ 18,75
<b>Papel para isolamento</b>	48	9,70	R\$ 8,54	R\$ 18,24
<b>Kit reparo parachoque</b>	11	49,49	R\$ 8,54	R\$ 58,03
<b>Verniz rápido</b>	36	49,52	R\$ 8,54	R\$ 58,06
<b>Auto-brilho</b>	23	13,62	R\$ 8,54	R\$ 22,16
<b>Primer crom. Zinco</b>	21	14,07	R\$ 8,54	R\$ 22,61

<b>Grupo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo Aquisição Unit.</b>	<b>Valor total de rateio por</b>	<b>Valor por unidade com</b>
<b>Wash primer</b>	43	11,57	R\$ 8,54	R\$ 20,11
<b>Removedor pastoso</b>	23	25,08	R\$ 8,54	R\$ 33,62
<b>Massa pgnas correções</b>	86	1,92	R\$ 8,54	R\$ 10,46
<b>Redutor para sintético</b>	34	15,98	R\$ 8,54	R\$ 24,52
<b>FINESSE-IT</b>	5	1,51	R\$ 8,54	R\$ 10,05
<b>Solvente</b>	24	4,49	R\$ 8,54	R\$ 13,03
<b>Fita dupla-face</b>	17	4,79	R\$ 8,54	R\$ 13,33
<b>Líquido lustrador</b>	4	16,28	R\$ 8,54	R\$ 24,82
<b>Acelerador de secagem</b>	8	1,00	R\$ 8,54	R\$ 9,54
<b>Solução desoleante</b>	98	4,44	R\$ 8,54	R\$ 12,98
<b>Seladora para plástico</b>	18	6,40	R\$ 8,54	R\$ 14,94
<b>Disco Trizact</b>	12	15,04	R\$ 8,54	R\$ 23,58
<b>Anti-ruído</b>	15	3,90	R\$ 8,54	R\$ 12,44
<b>Líquido de mascaramento</b>	4	6,63	R\$ 8,54	R\$ 15,17
<b>Veda capo</b>	48	9,39	R\$ 8,54	R\$ 17,93
<b>Cola para-brisa</b>	5	2,16	R\$ 8,54	R\$ 10,70
<b>Escova para limpeza</b>	4	5,39	R\$ 8,54	R\$ 13,93
<b>Zarcão</b>	2	13,06	R\$ 8,54	R\$ 21,60
<b>Massa rápida</b>	12	6,78	R\$ 8,54	R\$ 15,32
<b>Engate</b>	8		R\$ 8,54	R\$ 15,32

<b>Grupo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo Aquisição Unit.</b>	<b>Valor total de rateio por</b>	<b>Valor por unidade com</b>
		15,48	8,54	24,02
<b>Cera</b>	29		R\$	R\$
		2,37	8,54	10,91
<b>Batida de pedra</b>	14		R\$	R\$
		7,71	8,54	16,26
<b>Pistola</b>	11		R\$	R\$
		89,50	8,54	98,05
<b>Adaptador para boina</b>	6		R\$	R\$
		12,71	8,54	21,26
<b>Manta de fibra</b>	9		R\$	R\$
		6,88	8,54	15,42
<b>Silicone para carro</b>	2		R\$	R\$
		9,37	8,54	17,91
<b>Disco metalite</b>	1		R\$	R\$
		1,03	8,54	9,57
<b>Massa tapa tudo</b>	3		R\$	R\$
		8,50	8,54	17,04
<b>Removedor ferrugem</b>	4		R\$	R\$
		2,53	8,54	11,07
<b>Lixador</b>	20		R\$	R\$
		6,71	8,54	15,25
<b>Tonalizador</b>	3		R\$	R\$
		1,78	8,54	10,32
<b>Kit pintura</b>	6		R\$	R\$
		3,69	8,54	12,23
<b>Espátula</b>	16		R\$	R\$
		11,80	8,54	20,34
<b>Fita empacotamento</b>	5		R\$	R\$
		5,28	8,54	13,82
<b>Bandeja de pintura</b>	8		R\$	R\$
		5,92	8,54	14,46
<b>Disco desbaste</b>	6		R\$	R\$
		16,93	8,54	25,47
<b>Catalisador KPO</b>	4		R\$	R\$
		2,23	8,54	10,77
<b>Massa corrida</b>	5		R\$	R\$
		12,27	8,54	20,81
<b>Algodão</b>	8		R\$	R\$
		10,50	8,54	19,04

<b>Grupo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo Aquisição Unit.</b>	<b>Valor total de rateio por</b>	<b>Valor por unidade com</b>
<b>Arame de solda</b>	13	2,73	R\$ 8,54	R\$ 11,27
<b>Catalisador esm. Sint.</b>	16	5,20	R\$ 8,54	R\$ 13,74
<b>Pano</b>	42	3,07	R\$ 8,54	R\$ 11,61
<b>Silicone</b>	5	4,95	R\$ 8,54	R\$ 13,49
<b>Convertor de ferrugem</b>	17	1,85	R\$ 8,54	R\$ 10,40
<b>Corante</b>	19	4,20	R\$ 8,54	R\$ 12,74
<b>Catalisador wash primer</b>	53	5,45	R\$ 8,54	R\$ 13,99
<b>Máscara</b>	29	1,15	R\$ 8,54	R\$ 9,69
<b>Rolo</b>	54	4,62	R\$ 8,54	R\$ 13,16
<b>Disco de corte</b>	24	5,00	R\$ 8,54	R\$ 13,55
<b>Super bonder</b>	24	3,98	R\$ 8,54	R\$ 12,52
<b>Respirador</b>	47	1,09	R\$ 8,54	R\$ 9,63
<b>Catalisador massa plástica</b>	33	0,99	R\$ 8,54	R\$ 9,53
<b>Copo plástico para catálise</b>	72	1,25	R\$ 8,54	R\$ 9,80
<b>Aplicador de massa</b>	56	5,88	R\$ 8,54	R\$ 14,43
<b>Coador</b>	126	4,39	R\$ 8,54	R\$ 12,93
<b>Disco lixa</b>	87	1,74	R\$ 8,54	R\$ 10,28
<b>Fita filetamento</b>	40	1,80	R\$ 8,54	R\$ 10,34
<b>Pincel</b>	176	6,32	R\$ 8,54	R\$ 14,87
<b>Estopa</b>	181		R\$	R\$

<b>Grupo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo Aquisição Unit.</b>	<b>Valor total de rateio por</b>	<b>Valor por unidade com</b>
		87,87	8,54	96,41
<b>Verniz Bi componente</b>	782	22,01	R\$ 8,54	R\$ 30,56
<b>Massa plástica</b>	902	6,24	R\$ 8,54	R\$ 14,78
<b>Catalisador verniz</b>	661	16,86	R\$ 8,54	R\$ 25,40
<b>Resina para laminação</b>	32	7,07	R\$ 8,54	R\$ 15,61
<b>Fita crepe</b>	1729	1,92	R\$ 8,54	R\$ 10,47
<b>Disco hookit</b>	2361	1,42	R\$ 8,54	R\$ 9,96
<b>Lixa</b>	5916	0,43	R\$ 8,54	R\$ 8,97
<b>Total geral</b>	<b>14.855</b>			

Fonte: Dados primários (2014)

Para enriquecer a análise, foram também realizados os cálculos de rateio por mês, sendo em Janeiro 4.791 unidades vendidas, resultando em um rateio de 17,00, em fevereiro 7.818 unidade, resultando um rateio de R\$13,59, e em Março, 7.711, resultando em um rateio de R\$ 10,50.

Como as vendas tendem a manter o volume realizado nos meses de Fevereiro e Março, uma vez que há sempre alguma variação entre os meses, a proposta de rateio de grupo poderá ser a melhor opção para a empresa, para que desse modo, não seja necessário fazer alterações em preços todo mês. Há de considerar também que Janeiro é o primeiro mês no ano, e as compras de Natal e gastos de final do ano, ainda refletem no bolso do consumidor.

É importante atentar-se para o fato de que o volume de vendas foi, neste primeiro trimestre, bastante inferior ao volume de aquisição. Assim, é necessário que se analise o

que está sendo formado de estoque e se o período deste estoque está compatível com a demanda que se espera nos próximos meses, sinalizando assim, que talvez uma melhora entre compras e vendas, possa acarretar em um enxugamento dos custos de aquisição, aliviando assim, a alta carga que este custo representa na estrutura da empresa, conforme visto na tabela 4.

Ressalta-se ainda, a importância de manter o controle de custos mensalmente. As planilhas criadas podem servir de subsídio a organização, para que esta mensalmente a alimente, e possa verificar as contas que estão sendo aumentados ou diminuídas, evitando assim que aumentem-se os custos em contas que não são vitais, e para que na medida do possível, os custos mais representativos consigam ser enxutos.

### **6.1.3 Formação do preço de venda**

A partir da alocação de custos apresentada na tabela 6, foi possível conhecer o custo total da mercadoria. Conforme expectativa anterior do proprietário, o valor dos custos é maior do que se acreditava. Atualmente, a formação de preço de vendas da empresa é feita acrescentando-se, geralmente, cerca de 30% (trinta por cento) de margem ao custo de aquisição da mercadoria.

O preço de venda sugerido foi formatado a partir do custo total da mercadoria obtido na tabela 6, sem acrescer a margem de lucro desejada. Foram contudo, selecionados alguns produtos em específico, de acordo com a tabela 2, que representa os produtos mais vendidos. Dentro de cada grupo, foram selecionados produtos de marcas e tamanhos específicos, para que assim, a formação de preço aqui sugerida, possa ser avaliada quanto à sua eficácia e, utilizada pela empresa. Foram selecionados dentro de cada

grupo, os produtos em específicos mais vendidos entre Janeiro e Março/2014.

Quadro 12- Amostra selecionada (por grupo)

<b>Produtos</b>	<b>Qtidade Total</b>	<b>Receita Total</b>	<b>% qtdade</b>	<b>% receita</b>
<b>Lixa</b>	5916	R\$ 9.440,69	28,45 %	3,95%
<b>Disco hookit</b>	2361	R\$ 4.077,82	11,35 %	1,70%
<b>Fita crepe</b>	1729	R\$ 5.271,53	8,31%	2,20%
<b>Tinta automotiva máquina</b>	1692	R\$ 66.469,16	8,14%	27,79 %
<b>Thinner</b>	1002	R\$ 23.274,18	4,82%	9,73%
<b>Tinta automotiva pronta</b>	959	R\$ 25.925,88	4,61%	10,84 %
<b>Massa plástica</b>	902	R\$ 9.227,34	4,34%	3,86%
<b>Verniz Bi componente</b>	782	R\$ 15.585,62	3,76%	6,52%
<b>Catalisador verniz</b>	661	R\$ 5.792,20	3,18%	2,42%
<b>Spray máquina</b>	616	R\$ 13.404,03	2,96%	5,60%

Fonte: Dados primários (2014)

Os produtos selecionados dentre de cada grupo foram:

Quadro 13 - Produtos selecionados para formação de preço

<b>Produtos</b>
<b>Lixa</b>
LIXA SECA 320 A-275 NORTON UNIT.
LIXA SECA 80 A-275 NORTON UNIT.
LIXA D'AGUA 320 3M UNIT.
<b>Disco hookit</b>
DISCO HOOKIT 80 A-275 NORTON UNIT.

<b>Produtos</b>
DISCO HOOKIT 320 A-275 NORTON UNIT.
DISCO HOOKIT 150 A-275 NORTON UNIT.
<b>Fita crepe</b>
FITA CREPE F1 18X45 RAPIFIX UNIT
FITA CREPE VERDE 18X40 RAPIFIX UNIT
FITA CREPE 9950 18X40 DOBLE A UNT.
<b>Tinta automotiva máquina</b>
CINZA VINCE MET LAZZURIL 900ML
VERMELHO ROYAL LACANITRO LAZZURIL 900ML
BRANCO GEADA SINTÉTICO LAZZURIL 900ML
BRANCO GEADA PU/MS LAZZURIL 900ML
<b>Thinner</b>
THINNER 7300 GOL QUIMICA 900ML
THINNER 9500 PU/POL. GOL QUIMICA 0.900ML
THINNER 8000 GOL QUIMICA 0.900ML
<b>Tinta automotiva pronta</b>
PRETO CADILAC PU S/CATALISADOR 0,900ML
PRETO FOSCO LACA LAZZURIL 0 ,900ML
BRANCO BANCHISA PU S/CATALISADOR 0,900ML
<b>Massa plástica</b>
MASSA PLASTICA ULTRA-LIGHT MAX
MASSA PLASTICA UNIVERSAL SUPER LIGTH
MASSA PLASTICA BRANCO MAX RUBBER
<b>Verniz Bi componente</b>
VERNIZ BI 2842 SALCOMIX 0 ,780ML
VERNIZ BI 7100 S/ CATALISADOR LAZZURIL
VERNIZ BI 950 ULTRA RAPIDO AUTOCOLOR 0,
<b>Catalisador verniz</b>
CATALISADOR 2842 VERNIZ BI SALCOMIX

Produtos
CATALISADOR 950/970 VERNIZ AUTOCOLOR
CATALISADOR 071 VERNIZ LAZZURIL 0,115ML
<b>Spray máquina</b>
SPRAYCOLOR LAZZURIL 375ML

Fonte: Dados primários (2014)

A partir disso, utilizando então o critério de rateio proposto acima, segue a formação do preço de vendas sugerida aos produtos selecionados:

Tabela 7 - Preço de venda sugerido

Produtos	Custo aquisição (Unidade)	Rateio (Unitário)	Preço de venda sugerido	Preço de venda atual	Diferença entre preço atual x sugerido
<b>Lixa</b>					
LIXA SECA 320 A-275 NORTON	R\$ 0,76	R\$ 8,54	R\$ 9,30	R\$ 1,40	-R\$ 7,90
LIXA SECA 80 A-275 NORTON	R\$ 0,89	R\$ 8,54	R\$ 9,43	R\$ 1,64	-R\$ 7,79
LIXA D'AGUA 320 3M	R\$ 0,64	R\$ 8,54	R\$ 9,18	R\$ 1,07	-R\$ 8,11
<b>Disco hookit</b>					
DISCO HOOKIT 80 3M	R\$ 1,42	R\$ 8,54	R\$ 9,96	R\$ 2,07	-R\$ 7,89
DISCO HOOKIT 320 3M	R\$ 1,42	R\$ 8,54	R\$ 9,96	R\$ 2,06	-R\$ 7,90
DISCO HOOKIT 150 3M	R\$ 1,42	R\$ 8,54	R\$ 9,96	R\$ 2,06	-R\$ 7,90
<b>Fita crepe</b>					
FITA CREPE F1 18X45 RAPIFIX	R\$ 1,69	R\$ 8,54	R\$ 10,23	R\$ 2,99	-R\$ 7,24

Produtos	Custo aquisição (Unidade)	Rateio (Unitário)	Preço de venda sugerido	Preço de venda atual	Diferença entre preço atual x sugerido
FITA CREPE VERDE 18X40 RAPIFIX	R\$ 1,62	R\$ 8,54	R\$ 10,16	R\$ 2,94	-R\$ 7,22
FITA CREPE 32x45 RAPIFIX UNT.	R\$ 3,01	R\$ 8,54	R\$ 11,55	R\$ 5,50	-R\$ 6,05
<b>Tinta automotiva máquina</b>					
CINZA VINCE MET LAZZURIL 900ML	R\$ 19,13	R\$ 8,54	R\$ 27,67	R\$ 47,83	R\$ 20,16
VERMELHO ROYAL LACANTRO LAZZURIL 900ML	R\$ 20,00	R\$ 8,54	R\$ 28,54	R\$ 50,00	R\$ 21,46
BRANCO GEADA SINTÉTICO LAZZURIL 900ML	R\$ 16,00	R\$ 8,54	R\$ 24,54	R\$ 40,00	R\$ 15,46
BRANCO GEADA PU/MS LAZZURIL 900ML	R\$ 15,04	R\$ 8,54	R\$ 23,58	R\$ 37,60	R\$ 14,02
<b>Thinner</b>					
THINNER 7300 GOL QUIMICA 900ML	R\$ 4,16	R\$ 8,54	R\$ 12,70	R\$ 8,62	-R\$ 4,08
THINNER 9500 PU/POL. GOL QUIMICA 900ML	R\$ 5,51	R\$ 8,54	R\$ 14,05	R\$ 11,30	-R\$ 2,75
THINNER 8000 GOL QUIMICA 900ML	R\$ 4,59	R\$ 8,54	R\$ 13,13	R\$ 10,12	-R\$ 3,01
<b>Tinta automotiva pronta</b>					
PRETO CADILAC PU S/CATALISADOR 675ML	R\$ 10,21	R\$ 8,54	R\$ 18,75	R\$ 20,17	R\$ 1,42
PRETO FOSCO LACA LAZZURIL 900ML	R\$ 13,09	R\$ 8,54	R\$ 21,63	R\$ 25,68	R\$ 4,05
BRANCO BANCHISA PU S/CATALISADOR 675ML	R\$ 12,60	R\$ 8,54	R\$ 21,14	R\$ 25,56	R\$ 4,42
<b>Massa plástica</b>					
MASSA PLASTICA ULTRA-LIGHT MAX	R\$ 6,89	R\$ 8,54	R\$ 15,43	R\$ 11,15	-R\$ 4,28

Produtos	Custo aquisição (Unidade)	Rateio (Unitário)	Preço de venda sugerido	Preço de venda atual	Diferença entre preço atual x sugerido
MASSA PLASTICA UNIVERSAL SUPER LIGTH	R\$ 7,47	R\$ 8,54	R\$ 16,01	R\$ 10,64	-R\$ 5,37
MASSA PLASTICA BRANCO MAX RUBBER	R\$ 6,78	R\$ 8,54	R\$ 15,32	R\$ 8,81	-R\$ 6,51
<b>Verniz Bi componente</b>					
VERNIZ BI 2842 SALCOMIX 0,780ML	R\$ 8,82	R\$ 8,54	R\$ 17,36	R\$ 16,85	-R\$ 0,51
VERNIZ BI 7100 S/ CATALISADOR LAZZURIL	R\$ 8,48	R\$ 8,54	R\$ 17,02	R\$ 17,00	-R\$ 0,02
VERNIZ BI 950 ULTRA RAPIDO AUTOCOLOR	R\$ 17,09	R\$ 8,54	R\$ 25,63	R\$ 26,49	R\$ 0,86
<b>Catalisador verniz</b>					
CATALISADOR 2842 VERNIZ BI SALCOMIX	R\$ 5,13	R\$ 8,54	R\$ 13,67	R\$ 10,24	-R\$ 3,43
CATALISADOR 950/970 VERNIZ AUTOCOLOR	R\$ 6,43	R\$ 8,54	R\$ 14,97	R\$ 9,74	-R\$ 5,23
CATALISADOR 071 VERNIZ LAZZURIL	R\$ 4,92	R\$ 8,54	R\$ 13,46	R\$ 8,76	-R\$ 4,70
<b>Spray máquina</b>					
SPRAYCOLOR LAZZURIL 375ML	R\$ 5,59	R\$ 8,54	R\$ 14,13	R\$ 22,00	R\$ 7,87

Fonte: Dados primários (2014)

Deste modo, foi possível comparar o preço atual do produto, o preço de venda sugerido a partir do rateio.

É ainda possível observar em quais linhas de produtos, é possível aplicar ações de desconto e promoção, que visem aumentar as vendas. É importante salientar também, que embora a maioria dos produtos esteja sendo vendido abaixo da margem sugerida, são produtos essenciais para a atração de clientes, uma vez que são complementos

básicos que qualquer pintor necessita para finalizar uma pintura ou conserto de um carro. Contudo, é necessário observar a proporcionalidade do rateio em relação à unidade, pois um rateio de R\$8,54 em uma unidade de lixa, é extremamente alto. Neste caso, é necessário buscar compensações em outros produtos, a partir de um entendimento do mercado.

Vê-se nesta amostra, que a tinta automotiva feita na máquina, por exemplo, apresenta um preço de venda atual bastante superior ao sugerido, e é ainda o produto mais vendido da empresa. Logo, este produto, está sendo aceito pelo mercado pelo preço já aplicado.

Assim, pode-se sugerir que estes produtos carreguem um pouco mais a margem que os produtos pequenos, como uma lixa. No caso destes produtos, sugere-se que os itens como disco, lixa hookit sejam acrescido de R\$1,00 de margem, mantendo assim seu preço próximo ao já praticado. A diferença de R\$7,54 podem ser aplicados as tintas automotivas da máquina, uma vez que são itens com o maior volume de venda, o que ajudaria nesta compensação. Além disso, mesmo que o rateio deles seja acrescido dessa diferença, o preço manter-se-ia abaixo do praticado atualmente.

Para o produto fita crepe, sugere-se manter a margem de R\$2,00, para que o preço esteja próximo ao atualmente praticado, e que a diferença de R\$6,54 seja aplicada ao spray feito pela máquina, pelos mesmos motivos expostos acima sobre a tinta automotiva da máquina. São produtos com alto volume de venda, e que mesmo carregando este diferença, ainda estariam abaixo do preço atualmente praticado.

Sugere-se assim, que esta análise seja estendida aos demais produtos, para que se possa observar quais produtos estão abaixo da margem e podem ser descontinuados, e substituídos por produtos que tragam mais resultado para a

empresa. Além de, poder analisar com profundidade a proporcionalidade devida que o rateio deve exercer, a fim de superar os prejuízos que as vendas vêm apresentando, conforme visto na tabela 5.

#### **6.1.4 Utilização dos sistemas atuais**

Observou-se no decorrer do trabalho que muitas informações alimentadas nos sistemas atuais da empresa não convergem. Os dados de aquisição tiveram de ser inseridos em uma planilha de Excel, manualmente. Primeiro pelo fato do sistema não gerar relatório de entrada de mercadorias, segundo que a lista de mercadorias cadastrada contém muitos produtos descontinuados. Ao cruzar dados de vendas e aquisição, observa-se que é feita saída de produtos (venda) de maneira equivocada, sendo por vezes dada baixa em algum produto que não foi de fato o vendido. Vende-se, por exemplo, um Spray Branco Acabamento, mas é dada a saída do Spray Branco Geada. Isso ocorre pelo fato de que muitos produtos possuem o mesmo preço, independente da cor.

Estas variações no cadastro e restrição nos sistemas dificultaram bastante as análises, que tiveram de ser compiladas em grupos a fim de serem mais ágeis, uma vez que, todas as análises foram construídas de uma base zero, por meio de digitação em planilhas paralelas, as quais, ainda tiveram de ter informações cruzadas para enriquecê-las.

Sugere-se que seja realizada uma revisão do cadastro dos produtos, que a entrada de mercadorias seja feita de acordo com a data de entrada, e que as vendas (saídas) sejam feitas de acordo com os produtos respectivos.

Sugere-se também analisar os relatórios que o sistema disponibiliza e, à medida do que se achar necessário, solicitar ao fornecedor, a melhoria de algum deles, para que as análises feitas até então, possam se perpetuar e serem feitas de maneira mais otimizada, a fim de

reduzir o tempo e trabalho operacional despendido na realização destas.

### **6.1.5 Aquisições x Vendas**

Observou-se que no período analisado, a quantidade de unidades vendidas, esteve bem abaixo das unidades adquiridas. Levando-se em consideração que a quantidade de unidades vendidas tende ao logo do ano, a ser a mesma, sugere-se que seja revista a política de compra, a fim de, não gerar estoques desnecessários.

Ressalta-se também a importância de manter um controle sobre as vendas à prazo. Uma das medidas já adotadas pela empresa há 02 anos é a de não aceitar mais cheque de terceiros, o que de acordo com os sócios, já ajudou muito no controle da inadimplência. Estima-se que nos últimos 10 anos, a empresa tenha arcado com o prejuízo de R\$25.000,00 só em cheques devolvidos.

Ainda assim, para os clientes com cadastro e frequência de compra, é realizada compra a prazo. É importante observar, que o recebimento destas vendas é vital para a organização, uma vez, sua estrutura de custos é altamente carregada em contas que são o que garantem a sua operação, ou seja, ao deixar de receber alguma venda, a empresa não tem saída para corte de gastos.

### **6.1.6 Relacionamento com o fornecedor**

A empresa não conta com uma grande variedade de fornecedores e é bastante dependente deles, principalmente no que tange a marca. O principal fornecedor da empresa, a Lazzuril, é hoje a marca mais aceita no mercado. O poder de barganha da empresa em relação ao fornecedor é, contudo, muito pequena.

Verificou-se que, a aquisição de mercadorias é conta mais representativa na estrutura de custos da empresa. Uma melhor negociação de preços seria uma boa estratégia para empresa. Sabe-se que, quanto maior a escala, maior a possibilidade de reduzir os preços. No caso da empresa em análise, as compras são realizadas mensalmente, e em volumes pequenos aos olhos do fornecedor.

Pode ser verificada nesse caso, a possibilidade de fazer compras maiores para aqueles produtos que não apresentem sazonalidade nas vendas, a fim de, aumentar a escala de compra destes produtos com preços melhores, repassando essa negociação, também ao preço final do produto, aumentando-se a margem, e diminuindo o custo de aquisição.

### **6.1.7 Ambiente da concorrência e relacionamento com o cliente**

Observa-se que, entre os concorrentes e a própria empresa, não há grandes diferenciais a serem destacados. Com exceção de alguns, todos oferecem tintas e complementos das mesmas marcas, com preços semelhantes e serviços de acerto de tintas.

Contudo, sabe-se que muitos clientes procuram a empresa por terem sido indicados pelo serviço que prestam. Assim, é possível que a empresa busque cada vez mais um aperfeiçoamento do seu serviço de acerto de cores, para que, nesta área, possa se destacar dos demais, além de, poder cobrar por esse serviço, um preço diferenciado, uma vez que, os clientes decorrentes dos concorrentes, já não estão mais tão sensíveis ao preço, já que para eles, o que importa, é que seu problema seja resolvido.

A divulgação deste serviço pode ser fortificada, a fim de atrair não só os clientes insatisfeitos da concorrência, mas também cliente de outros nichos específicos, como de

reparo de móveis, que muitas vezes precisam de um serviço de personalização de qualidade.

Verificou-se que o grupo de produtos que mais vende e é mais lucrativo, e que hoje já está sendo vendida a margem sugerida, são as tintas automotivas da máquina. Assim, pode-se entender que o conjunto, fabricar a tinta e acertá-la ao gosto do cliente, é o carro-chefe da empresa, com a maior possibilidade de atração de clientes, tanto da concorrência, quanto os potenciais; Há ainda, os sprays produzidos na máquina, que hoje também são lucrativos, também bastante vendidos e são oferecidos apenas pela empresa e mais dois concorrentes, ambos situados no mesmo bairro. Não há nenhuma outra empresa, além destas, na Grande Florianópolis que possua este produto. É possível, portanto, explorá-lo e oferecê-lo em regiões em que a concorrência, não tem como atender.

Propõe-se assim, que em relação à sua estratégia, a organização permaneça com sua estratégia de diferenciação, focada em suporte, uma vez que o serviço de acerto de tintas produzidas pelas máquinas é o diferencial percebido pelos clientes, é o diferencial em relação aos concorrentes, e é o produto no qual a empresa consegue trabalhar as melhores margens de contribuição.

## 7 CONCLUSÕES

O presente trabalho desenvolveu-se a partir da análise dos documentos fiscais da empresa e das entrevistas realizadas com os proprietários. Ficou evidente que a empresa não possui controle sobre seus custos. A gestão financeira resume-se ao controle de contas a pagar e a receber, e cabe ao contador, a gestão contábil. Porém, há uma grandeza de informações disponíveis aos proprietários que se, geridas corretamente, podem devolver dados necessários para as tomadas de decisão decorrentes da operação da empresa, as quais, de acordo com os mesmo, são difíceis de ser tomadas por falta de informações estruturadas.

Este trabalho buscou aliar a análise dos ambientes externo e interno, com fatores relacionados aos custos, de modo a enriquecer as propostas, uma vez que, se analisados separadamente, poderiam gerar conclusões diferentes. Verificou-se que a influência dos custos nas decisões que a empresa precisa tomar é alta, e portanto, a estruturação de custos fez com que as escolhas estratégicas apresentadas estejam de acordo com a realidade e caminhos que a empresa pode tomar, sem a insegurança que se tinha antes, pela falta de informações. Era receio dos sócios tomar algumas decisões por não saberem qual reflexo estas trariam a sua estrutura financeira, que como visto na introdução, é um dos fatores determinantes na falência de micro e pequenas empresa no Brasil.

Verificou-se também que os desafios do microempresário são intensos. O crescimento é muitas vezes barrado pela estrutura da organização, tanto em relação a tamanho quanto ao capital financeiro. A gestão organizacional não acontece da maneira clássica vista nos livros e pesquisa acadêmica, fundamentadas grandemente na realidade de grandes organizações.

Assim, o microempresário se vê ao mesmo tempo planejando a caçada e sendo o caçador. Porém, a realidade é que o tempo para planejamento da caçada é inexistente no dia-a-dia-, o microempresário executa então o papel de caçador, mais fundamentado em sua intuição, estando assim desarmado para situações imprevistas. Uma pequena flutuação na economia, por exemplo, já causa um grande estrago. A perda de um cliente pode ser devastadora. As poucas possibilidades de negociação com fornecedor tornam pequenas as possibilidades de grandes promoções, oferecimento de prazo e preços altamente atraentes ao mercado. Nesse momento, as grandes redes de varejo acabam por engolir as pequenas e microempresas que atuam no mesmo ramo.

Este trabalho fundamentou-se principalmente na gestão, inexistente até então, de custos da empresa. Isso porque, os sócios queixavam-se de não conseguir tomar decisões, por não saberem onde cada passo iria terminar.

Quanto à subutilização dos sistemas gerenciais atualmente usados pela organização, e que podem automatizar alguns processos e facilitar a tomada de decisão Para o primeiro item, verificou-se que a revisão do cadastro de produtos, aliado a um controle mais assertivo de entradas e saídas, pode minimizar esta situação, uma vez que, o problema consiste na falta de organização dos dados no sistema. Ainda assim, as planilhas desenvolvidas para controle dos gastos, levantamento das aquisições e levantamento das vendas, podem ser utilizadas para futuras análises, desde que alimentadas corretamente. Muitas já preparadas com tabelas dinâmicas que foram também utilizadas para as análises de lucratividade, representatividade de gastos e outras.

Quanto à, *“falta de informações para tomada de decisões acerca da manutenção, crescimento ou descontinuidade das linhas de produtos atualmente ofertadas”* e *“desconhecimento da lucratividade por linha de produtos”*, observou-se na tabela 5 e tabela 7, que estas informações estão

agora disponíveis a empresa. Sugere-se que, a partir de uma clareza maior das informações cadastradas, esta análise pode ser ainda mais aprofundada, chegando ao limite de cada unidade. Ainda assim, as tabelas criadas contam com todas as unidades, para este trabalho em específico foram feitos os agrupamentos por grupo, contudo a empresa já conta com a estrutura da análise pronta em Excel, basta ampliá-la ao nível do produto.

Quanto à *ausência de uma estrutura de custos que subsidie análises de custos*; a empresa conta agora com a estrutura montada a partir da tabela 3, 4 e 6 e quadro 7, podendo avaliar sua estrutura de custos a partir da proposta sugerida, que foi o custeio por absorção. Novamente, conta com estes dados estruturados na planilha de Excel, bastando agora manter a atualização mensal. O levantamento de dados realizado e a proposta de gestão de custos apresentada à empresa fez os proprietários se sensibilizarem quanto à importância deste controle. Além disso, a simplicidade do método escolhidos permite que estes possam dar continuidade a este trabalho, para que, futuramente, possa estudar e encontrar o melhor método de custeio.

Quanto à *“ausência de uma metodologia de formação de preço de venda”*, apresentou na tabela 7 uma proposta de formação de preço a partir do método de custeio proposto. A importância das informações trazidas pela gestão de custos fica evidenciada neste momento. Foi possível observar que o desconhecimento da real estrutura de custos da empresa levava os proprietários a formatarem preços de venda não compatíveis com os custos incorridos pela empresa. Em poucos casos o preço de venda praticado esteve acima do custo total da mercadoria.

Vale destacar que ainda assim, a utilização destes valores para determinar o preço de venda, deve ser feito com cautela, uma vez que, por mais que alguns produtos estejam com o preço de venda abaixo do seu custo, sabe-se que o mercado não absorveria o preço sugerido pela alocação dos

custos, que a partir da estrutura de custos, agora conhecida, pode ser modificada.

Quanto ao “*descompasso entre processo de compras e vendas; gerando estoques desnecessários de produtos*” e “*fragilidade financeira, apresentando prejuízos nos últimos meses de operação*”, verificou-se que o primeiro item, aliados aos demais já citados, é o que vem levado à organização a operar com prejuízo. É possível notar na tabela 5 e tabela 7, que as vendas estão com prejuízo, pois não acompanham os gastos da empresa. Na construção das planilhas para análise e levantamento de dados de aquisição, percebeu-se também que o volume de aquisição foi superior ao de venda. Considerando que as compras da empresa são mensais, esse compasso pode agora ser ajustado, uma vez que com dados estruturados, ela pode acompanhar o comportamento de suas vendas, analisar a demanda dos produtos e planejar melhor suas compras, podendo até mesmo buscar ganho de escala com o fornecedor, por meio da formação de estoque de produtos que não sofram sazonalidades.

O conhecimento e experiência adquiridos nestes 28 anos de existência conferem aos proprietários a possibilidade de juntá-las aos dados agora estruturados, e então, tomarem as decisões mais cabíveis ao seu contexto. Por mais que a empresa desconhecesse até então sua estrutura real de custos e conforme relato dos proprietários esteja cada vez mais encontrando dificuldades para competir no mercado, a empresa apresenta uma perenidade considerável no mercado.

Acredita-se assim que, a utilização de um método de custeio e de formação de preço de vendas, aliadas as habilidades e competências já adquiridas pelos proprietários, possam auxiliá-los a tomar decisões com mais assertividade e pautadas em informações estratégicas da empresa.

É de vital importância que os sócios entendam que, o cuidado com as informações e manutenção dos registros e cadastros é fundamental para que estas análises possam ser

continuadas. A escolha da simplicidade dos métodos foi pensada propositalmente, a fim de afastar da microempresa, o estigma de que o conhecimento acadêmico da Administração esteja voltado apenas às grandes organizações.

Espera-se com o passar do tempo, que a empresa possa aprimorar seus registros e cadastro de dados, a fim de aprofundar suas análises e verificar a fundo como que cada produto se comporta dentro da empresa. Este foi o maior limitador desta pesquisa, uma vez que grande parte do tempo foi despendido em construção de planilhas, em digitação de Notas Fiscais uma a uma. Tempo este que a empresa não tinha e que agora, pode-se considerar ganho.

Para os demais microempresários, destaca-se a importância de buscar um tempo, por menos que seja, a este processo de consolidação de informações. Verificou-se que simples ferramentas, trazem informações importantíssimas para tomadas de decisão.

É necessário afastar o estigma de que “isso não funciona para a microempresa” e buscar métodos e meios adequados para sua tomada de decisão. A ênfase e aprofundamento de estudos em microempresas são necessários para que estas possam sobreviver em longo prazo e continuar produzindo em nossa economia, os efeitos positivos que geraram até agora. A produtividade do país, como já visto anteriormente, depende não apenas das grandes corporações, mas também destas que são esquecidas e pouco ajudadas pelas pesquisas acadêmicas.

Espera assim, que esta pesquisa possa ter contribuído na resolução das situações-problemas da unidade de análise escolhida, e que encoraja também, trabalhos futuros e demais microempresários a buscar na simplicidade das ferramentas de gestão, meios para sua sobrevivência no mercado.

Como proposta de novos estudos para a empresa em questão, sugere-se incluir a análise de ponto de equilíbrio e da aplicação dos outros modelos de custeio para verificar as

diferenças entre os métodos e auxiliar a empresa na decisão da melhor metodologia a ser aplicada. Ainda, sugere-se ampliar o escopo dos elementos da análise estratégica, de modo a enriquecer e acrescentar novas propostas de atuação.

Ainda sugere-se que o estudo seja ampliado a demais micro e pequenas empresas varejistas, para que se possam observar semelhanças entre as empresas do setor, de modo a compartilhar as melhores práticas e assim, subsidiá-las no seu desenvolvimento e crescimento.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABBAS, K; GONÇALVES, M. N; LEONCINE, M. Os Métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 12, n. 22, p. 145-159, 2º semestre 2012.

ABRAFATI. **História das tintas**: As tintas no Brasil.

Disponível em:

<[http://www.abrafati.com.br/bn\\_conteudo\\_secao.asp?opr=94](http://www.abrafati.com.br/bn_conteudo_secao.asp?opr=94)>. Acesso em: 29 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Números do setor de tintas**. Disponível em:

<[http://www.abrafati.com.br/bn\\_conteudo\\_secao.asp?opr=94](http://www.abrafati.com.br/bn_conteudo_secao.asp?opr=94)>. Acesso em: 29 set. 2014.

ABUD, Camila; MILHASSI, Flávia; ABDO, Sara. **Comércio varejista deve racionalizar os custos**. 2014.

Disponível

em:

<<http://www.dci.com.br/comercio/comercio-varejista-deve-racionalizar-os-custos-id384202.html>>. Acesso em: 8 jun. 2014.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: casos brasileiros. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

BARROS, José Carlos de; SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Exel**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CALDAS, Mariella. **Sentido único da avenida Presidente Kennedy**. São José: 2011. Disponível em: <<http://ndonline.com.br/florianopolis/noticias/9583-sentido-unico-da-avenida-presidente-kennedy-sera-aplicado-neste-sabado.html>>. Acesso em: 10 out. 2014.

CALLADO, A. L. C; MIRANDA, L. C; CALLADO, A. A. C. Fatores associados à gestão de custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções. **Revista Produção**, v. 13, n. 1, pp. 64-75, 2003.

CÊRA, Kristiane; FILHO, Edmundo Escrivão. **Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente**. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas: 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 796-812.

CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1962

CHAVES, Sidney; BENEDETE, Thiago; POLO, Edison. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 101-118, jul./dez. 2009.

CHRISTENSEN, Gerson. **Estudo mostra que participação das micro e pequenas empresas no PIB chega a 27%**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.sskanalises.com.br/estudo-mostra-participacao-micro-pequenas-empresas-pib-chega-27/>>. Acesso em: 8 out. 2014.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **Competitividade nos setores de comércio, de serviços e do turismo no Brasil: Perspectivas até 2015: Cenários Econômicos**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Brasília: CNC, 2008. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/o-setor/cenario-e-tendencia/perspectivas-para-comercio-servicos-e-turismo-no-brasil/BIA\\_120000394](http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/o-setor/cenario-e-tendencia/perspectivas-para-comercio-servicos-e-turismo-no-brasil/BIA_120000394)> Acesso em: 02 set. 2013.

CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão de custos: perspectivas e funcionalidades**. Curitiba: Editora IBPEX, 2011.

DAY, George. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

DIAS, Rômulo de Mello. **Os desafios do varejo**. São Paulo: O Estadão, 2014. Disponível em:

<<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,os-desafios-do-varejo-imp-,1141115>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

FALLER, Lisiane Pellini; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. **R.Ad.**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 171-187, jan./fev./mar. 2014

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, Afonso. **Sebrae lista os 6 maiores erros de quem vai à falência; saiba como evitá-los**. São Paulo: 2012. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.jhtm>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

FERREIRA, Dilson. **O Mercado de tintas no Brasil e suas perspectivas**. São Paulo: 2013. Disponível em: <[http://www.abrafati.com.br/noticias-e-artigos/o-mercado-de-tintas-no-brasil-e-suas-perspectivas/.](http://www.abrafati.com.br/noticias-e-artigos/o-mercado-de-tintas-no-brasil-e-suas-perspectivas/)> Acesso em: 7 out. 2014.

FERRELL, O. C. HARTLINE; Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

GERRY, Johnson. **Explorando a estratégia corporativa**. 7. ed. Bookman, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMPEL, José Luiz. **Administração de empresas varejistas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1980.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUIDOLIN, Silvia Maria; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; NUNES, Bernardo Furtado. **Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global**. BNDES Setorial 30. Rio de Janeiro: BNDES, 2009, p. 3-61. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimecon/bnset/set3001.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimecon/bnset/set3001.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2014.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSIN, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 11. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2004.

JUNIOR, S. S. B; MERLO, E M. Análise da gestão de custos na formação de preço no varejo: um estudo em um supermercado de médio porte. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 3, p. 19-34, set./Dez. 2007.

KERIN, Roger A. et al. **Marketing**. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2007.

KLUYVER, Cornelis A; PEARCE II, John. A. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LEONE, George Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 02, p91-94, abril/junho 1999.

LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. **Uma contribuição ao estudo das informações contábeis geradas pelas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Toritama no agreste pernambucano**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília/ Universidade Federal da Paraíba/ Universidade Federal de Pernambuco/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis). 2004. 114f.

MAGALHÃES, Marcos F. **Planejamento de marketing: Conhecer, Decidir, Agir**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAHER, M. **Contabilidade de custos**: Criando Valor para a Administração. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de custeio comparados**: custeio e margens analisados sob diferentes perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**: análise e gestão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MERLO, E. M.; MAUAD, T. M.; NAGANO, M. S. Um modelo simplificado da prática de gerenciamento por categorias no varejo de médio porte. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 30-41, jan/fev/mar. 2004.

MINTZBERG, Henry .The Strategy Concept I:fivePs for strategy. **California Management Review**, Fall, v. 30, n.1, 1987.

\_\_\_\_\_. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 1. 24, n. 9, may 1978.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG; *et al.* **O processo da estratégia**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MULLER, Cláudio José; KRIGER, Joel Szmelsztayn. Gestão de custos em empresas de distribuição. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 23-39, set./dez. 2002.

OHMAE, Ken'ichi,. **O estrategista em ação**: a arte japonesa de negociar . São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEGN TV. **Micro e pequenas empresas são 99% do total no país, mostra pesquisa**. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2012/02/micmi-e-pequenas-empresas-sao-99-do-total-no-pais-mostra-pesquisa.html>>. Acesso em: 8 out. 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Competição** = On competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RACHMAN, David J. **Varejo**: estratégia e estrutura. São Paulo: Atlas, 1973.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo Cesar; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um estudo no Centro-oeste mineiro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, out.-dez., p. 59-73, 2007.

SEBRAE. **Guia do empreendedor**: custos no comércio. 2014. Disponível em:

<<http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Custos-no-Comercio>>. Acesso em: 6 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF; DIEESE, 2013. Disponível em:

<<http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/analise-do-trabalho-na-mpe/analise-do-trabalho-na-micro-e-pequena.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. Estratégias organizacionais. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro. (Org). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SPERLING, Eliane. A Influência da Formação do Preço de Venda na Micro e Pequena Empresa do Comércio Varejista nos Relatórios Gerenciais. **Revista Interdisciplinar**

**Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2008.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STUMM, Daiana R. **Comércio de tintas: uma boa oportunidade**, 2008. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/comercio\\_de\\_tintas\\_uma\\_boa\\_oportunidade/23720/](http://www.administradores.com.br/artigos/comercio_de_tintas_uma_boa_oportunidade/23720/)>. Acesso em: 29 set. 2014.

TEIXEIRA, Enise Barth. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Revista Desenvolvimento em Questão**. Editora Unijuí, ano 1, n. 2, jul./dez. 2003, p. 177-201.

THEISS, José Reinaldo; KRIECK, Manfredo. **Custos e preços sugeridos de venda: cálculos e enfoques práticos: serviços, comércio e indústria**. 3. ed. Blumenau: Odorizzi, 2009.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, John. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ZACCARELLI, Sergio Baptista; FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias Genéricas: Classificação e Usos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul.-ago., 1994.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J; PARNELL, John.  
**Administração estratégica: conceitos** .São Paulo: Atlas,  
2000.



Apêndice A – Modelo de planilha utilizada para coleta de dados

Data	Fornecedor	Produto	Unidade	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
08/01/2014	Rapidifix	Fita crepe 18x45	uni	396	1,79	708,94
		Fita crepe verde 18x40	uni	396	1,65	655,30
10/01/2014	Anjo	Primer universal cinza	0,9l	24	10,39	249,36
		Removedor pastoso	800g	12	13,9	166,8
		Massa de polir n2	500g	12	6,3	75,6
09/01/2014	Philipi Eccel Simas	Lixa p/ polimento starcke 1200	uni	100	1,6	160
		Lixa p/ polimento starcke 2000	uni	50	1,8	90
07/01/2014	Gol quimica	thinner 8000	5l	4	23,72	94,88
		thinner 8000	0,9l	24	4,59	110,16
		solução desengraxante	0,9l	24	4,61	110,64

Apêndice B – Modelo de planilha utilizada para coleta de dados

Mês	Descricao	Qtde.	Total
Janeiro	LIXA D'AGUA 320 3M UNIT.	296	R\$ 291,87
Janeiro	LAZZUMIX POLIESTER	284	R\$ 9.435,85
Janeiro	FITA CREPE VERDE 18X40 RAPIFIX UNIT	226	R\$ 640,51
Janeiro	DISCO HOOKIT 80 A-275 NORTON UNIT.	205	R\$ 317,23
Janeiro	LIXA SECA 320 A-275 NORTON UNIT.	184	R\$ 262,88
Janeiro	LIXA SECA 80 A-275 NORTON UNIT.	168	R\$ 283,31
Janeiro	SPRAY COLOR MIXING LAZZURIL UNIT	159	R\$ 3.484,09
Janeiro	LIXA D'AGUA 400 3M UNIT.	158	R\$ 168,54
Janeiro	DISCO HOOKIT 320 A-275 NORTON UNIT.	157	R\$ 251,13

## Apêndice C – Modelo do Roteiro de entrevista

- 1) Como e quando a empresa foi criada?
- 2) Quais foram os fatos/acontecimentos mais marcantes desde a criação até os dias de hoje?
- 3) Como a empresa está hoje em relação ao mercado, e quais são as expectativas?

4) Quanto aos fatores internos da organização, tais quais:

- Localização e espaço físico
- Estrutura organizacional
- Produtos e serviços oferecidos
- Divulgação
- Custos
- Vendas

Cite, para cada um deles, quais são os seus pontos fortes e fracos.

5) Quanto aos fatores externos da organização, tais quais:

- Clientes
- Concorrentes
- Fornecedores

Cite, para cada um deles, quais são as oportunidades e ameaças que lhe oferecem.

Apêndice D – Modelo de planilha utilizada para coleta de dados

<b>Gastos Tintas Acácio</b>	<b>jan/14</b>	<b>fev/14</b>	<b>mar/14</b>
IPTU	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
ECAD	R\$ 32,55	R\$ 32,55	R\$ 32,55
Luz	R\$ 511,30	R\$ 359,14	R\$ 657,38
Água	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Jornal	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00
Bombona Água	R\$ 28,00	R\$ 28,00	R\$ 28,00
Café	R\$ 77,26	R\$ 39,00	R\$ 20,00
Bala	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 10,00
Aquisição da mercadoria	R\$ 40.991,93	R\$ 58.959,03	R\$ 44.135,61
ICMS	R\$ 2.198,62	R\$ 5.521,60	R\$ 3.086,26
IPI	R\$ 1.270,91	R\$ 2.715,43	R\$ 1.629,92
Frete	R\$ 138,39	R\$ 47,73	R\$ 53,41